

C-uppsats
Hösten 2005
Högskolan Kristianstad
Institutionen för beteendevetenskap
Psykologi

Tillvägagångssätt som skolledare utvecklar och använder vid kriser.

Författare
Emma Berg
Isabella Fagerberg

Handledare
Carin Linander

Innehållsförteckning

Abstrakt	1
Teori	2
Kris och krishantering	2
Ledarskap och ledarrollen i en krissituation	7
Handlingsplan	9
Organisationens krisberedskap	11
Samverkan och samarbete	12
Studiens syfte och frågeställningar	14
Metod	14
Studiens design	14
Definitioner och avgränsningar	15
Analys av resultat	16
Resultat och analys	16
Krisen	16
Tillvägagångssätt	18
Samarbete och samverkan	21
Ledarskap	22
Diskussion	23
Metoddiskussion	27
Förslag till vidare forskning	28
Referenser	30
Bilaga 1 – Intervjuguide	32
Bilaga 2 – Informationskompetens	34

Tillvägagångssätt som skolledare utvecklar och använder vid kriser.
Emma Berg och Isabella Fagerberg.

Ledarskapet i dagens arbetsliv innefattar många roller och uppgifter. En av dem är att ta tillvara på humankapitalet på bästa sätt. Detta kan handla om faktorer som motivation, arbetstillfredsställelse och möjlighet till vidareutveckling men också om uppgifter som hamnar utanför vardagens och organisationens vanliga liv; att handskas med kriser. Syftet med studien var att undersöka vilka tillvägagångssätt skolledare utvecklar och använder vid kriser. Teorier och forskning på området kris, krishantering och ledarskap beskriver vikten av kunskap, erfarenhet, kommunikation, handlingskraft samt möjligheterna till olika samarbets- och samverkanspartners. Genom 8 kvalitativa intervjuer inhämtades empiri. Skolledarna bekräftade och poängterade, vikten av tillvägagångssätt, men var samtidigt medvetna och ödmjuka inför de olika svårigheter och problem som kan förhindra en lyckad krisberedskap och krishantering. Undersökningen har lett till iakttagelser som bottnar i att krishantering är komplext. Det finns inga facit och en krissituation är inte den andra lik men kunskap är strategiskt och med en större förståelse för vad som händer med människan vid kriser står man som ledare bättre rustad för hur man ska hantera det som följer.

Nyckelord. Kris, krishantering och ledarskap.

Världen har den senaste tiden drabbats av stora katastrofer som fått ödesdiga konsekvenser för såväl hela samhällen som för enskilda individer. I december 2004 sköljde Tsunami-vågen in över Asien och flera hundratals svenskar miste sina liv, detsamma hände när färjan Estonia förläste och när diskoteket i Göteborg brann ner.

Dessa katastrofer har väckt vårt intresse för hur man i ledande position i arbetslivet bör och kan hantera kriser samt vilka tillvägagångssätt man använder sig av för att ”ro båten i land”. Det är inte bara katastrofer av ett sådant omfattande slag som Tsunamin som är av betydelse för krishantering i arbetsorganisationer. Att mista en medarbetare eller en medarbetares anhörig kräver resurser, insatser och förmågor av dagens ledare.

Det existerar lagstiftning och rekommendationer för vad det ska finnas för beredskap. I AFS (arbetarskyddsstyrelsens författningssamling) (1999:7) står det skrivet ”på varje arbetsställe skall det finnas den beredskap och de rutiner för första hjälpen och krisstöd som behövs med hänsyn till verksamhetens art, omfattning och särskilda risker. Vid planeringen skall de kontakter som behövs tas med berörda lokala samhällsorgan”. Men räcker det? Vilken betydelse och vilket utrymme får begrepp som medmänsklighet och empati inom dessa formella ramar, policys och lagar? Vad krävs på det individuella planet och i den egna organisationens engagemang för att leva upp till de krav som ställs?

Kris och krishantering är fullt med känslor och framför allt fullt med fenomen och processer som man aldrig kan bli tillräckligt förberedd inför. Eller? Kan man som personalansvarig och ledare koppla bort de egna känslorna och den egna krisprocessen. Kan man göra det med hjälp av andra medmänniskor och externa resurser? Vem vänder man sig till om man själv känner att man behöver hjälp?

Som personalansvarig kan man aldrig avstå ifrån eller på något sätt eller vis undvika sådana situationer. Kris är något som alla kan drabbas av och när det händer är det viktigt att den aldrig blir så främmande att man som personalansvarig och ledare i en arbetsorganisation inte kan eller vågar hantera detta. En ledare har eller kommer med all säkerhet att få erfarenhet av att en eller flera medarbetare hamnar i krissituationer. Människan är komplex och hanterar svårigheter på olika sätt. Vilken är då ledarens roll för att underlätta i processen? Vilka tillvägagångssätt utvecklar och använder dessa ledare i arbetsorganisationer?

Teori

Kris och krishantering

Ordet kris kommer från det grekiska ordet *krisis* och betyder egentligen avgörande vändning, plötslig förändring och ödesdiger rubbning. Det har sedan länge vanligtvis använts i betydelsen ekonomisk kris, eller i det medicinska språkbruket som beteckning för den avgörande vändpunkten i ett allvarligt sjukdomsförlopp. Begreppet har allt oftare kommit att stå för ett psykologiskt reaktionsmönster inför akuta inre och yttre svårigheter och problem (Cullberg, 2003).

Det finns olika typer av kriser som kan aktualiseras för individer och organisationer och som vi människor ständigt står inför i livets olika skeden och perioder, exempelvis vissa kritiska åldersperioder, uppsägningar på arbetsplatsen, sjukdom och plötslig död. Cullberg (2003) definierar ett psykiskt kristillstånd som; ”en livssituation där tidigare erfarenheter och inlärd reaktionssätt inte är tillräckliga för att man ska förstå och psykiskt bemästra den aktuella

situationen” (Cullberg, 2003, s 19). De livssituationer som kan utlösa kristillstånd hos individen är komplexa och beror på faktorer som; den enskilda människans utvecklingshistoria, biografi, vilken åldersperiod vederbörande befinner sig i, familjesituation, sociala förutsättningar och vilken inre betydelse det har för individen. Dessa livssituationer brukar benämnas som utvecklingskriser (Cullberg, 2003).

Traumatiska kriser däremot utlöses ofta av plötsliga och oväntade svåra yttre påfrestningar som inte följer något väntat och naturligt mönster. Det kan röra sig om en nära anhörigs död, ekonomisk ruin och plötslig uppsägning från arbetet. Dessa exempel innebär ett hot mot individens existens, sociala identitet, trygghet och de grundläggande möjligheterna till tillfredsställelse i tillvaron (Cullberg, 2003). Traumatiska kriser beskrivs även av Wikström (2004, s 15) ”som en oväntad eller plötslig yttre händelse av stor omfattning och sådan art att vi upplever att hela vår fysiska existens, vår sociala identitet, vår trygghet och våra livsmål vara allvarligt hotade”. Den traumatiska krisen orsakas, som Cullberg (2003) även beskrivit, framför allt av förlust, kränkning och katastrof. Varje människa har dock sin känslomässiga uppbyggnad, mer eller mindre skör och med olika tidigare upplevelser och erfarenheter som gör att det hanteras olika (Wikström, 2004). Krisen omfattas alltså av olika situationer och scenarion och det krävs förståelse för denna omfattning för att på ett så professionellt plan som möjligt kunna förstå och förklara det vi hör och ser när vi ställs inför en människa i akut kris.

Många gånger är det svårt att säga om ett akut kristillstånd skall betraktas som en traumatisk kris eller som en psykisk- och utvecklingskris. Det sammanhänger främst med hur man bedömer det utlösande traumats karaktär (Cullberg, 2003). I den psykoanalytiska forskningen som Cullberg (2003) tar upp har begreppet förväntad genomsnittsmiljö använts. Denna förväntade genomsnittliga miljö innehåller de utvecklingskriser, som ovan nämnts, samt de anpassningsproblem som människor kan förväntas behöva genomgå i större eller mindre omfattning. Det som ligger utanför den förväntade genomsnittliga miljön benämns i samma forskning för oväntade livslägen, som individen definitionsmässigt inte kan ha någon särskild kunskap eller förberedelse om och inför. Ett oväntat livsläge kan då innebära en kraftig försvagning av individens vitalitet och handlingsförmåga och utlöser således det vi kallar för traumatiska kriser. Detta har även Wikström (2004) belyst när det gäller skillnaden på dessa två kristillstånd. ”Ofta är det svårt att säga om ett kristillstånd är en traumatisk kris och därmed ett oväntat livsläge, eller om det är en utvecklings- och förändringsprocess av mer förväntad karaktär” (Wikström, 2004, s 15). Det är kanske inte heller av någon större betydelse då de medför ungefär samma sorts lidande för den drabbade individen.

Krisens förlopp och symtom

Livet består av kontraster. Att tänka på livets kontraster kan i arbetet med kriser göra det lättare att förstå kännetecknen hos individen som skuld känslor, destruktivitet, hjälplöshet, sorg, tomhet, bitterhet och kaos (Cullberg, 2003). De olika upplevelserna av övergivenhet, självförkastelse och eller kaos är olika starka i olika situationer och beror bland annat på individens livssituation i övrigt. Efter en traumatisk händelse och i en krissituation är det vanligt att pendla mellan hopp och förtvivlan, stunder då situationen känns hållbar och stunder då ångesten är förlamande. De reaktioner som individen drabbas av kallas stressorer och är normala reaktioner på onormala händelser (Sandberg, 2001). Vad som bör poängteras är de många gemensamma bestyrkande i att krisreaktioner beskriver en förvånansvärd enhetlighet i förloppet, oavsett vad som har utlöst dem (Cullberg, 2003).

Kriser förändras över tid och Cullberg (2003) har delat in krisens relativt enhetliga förlopp i fyra faser, en första chockfas som sedan övergår i en reaktionsfas efter vilken följer en ytterligare bearbetningsfas fram till nyorienteringsfasen, som innebär en fullständig återhämtning. Dessa faser har var och en sina karaktäristiska innehåll. De är naturligtvis inte klart åtskilda från varandra, ibland kan någon av dem helt saknas eller förlöpa invävd i en annan fas. Krisens olika faser får inte representeras av en stel modell utan måste mera ses som ett hjälpmedel och ett verktyg att orientera sig i krisens förlopp.

När något inträffar för individen är krisens främsta symtom överklighetskänslan. Man befinner sig då i chockfasen som varar allt från några timmar upp till ett par dagar. Individen är själv omedveten om att man är i chock och kan inte välja hur man ska uppträda. Reaktionerna är olika, en del skriker, slår och gråter medan andra blir apatiska. Kaos och förvirring kännetecknar denna fas, individen gör allt för att förneka det som skett och för att hålla det ifrån sig. Chocken innebär att känslorna stängs av eller kraftigt tonas ned för att slippa konfronteras fullt ut med innehållet, innebörden av och följden av traumat (Cullberg, 2003, Wikström, 2004).

Individer som har upplevt en svår förlust brukar känna det som att det blir värre när chocken börjar släppa och man åter får kontakt med känslolivet i den så kallade reaktionsfasen. Denna fas utgör tillsammans med chockfasen det akuta skedet in sorgen och pågår ofta några veckor eller upp till ett par månader. Individen ställer sig ofta frågan varför och vill finna en mening med det som hänt (Cullberg, 2003, Wikström, 2004).

Både chock- och reaktionsfasen benämns som faser i det akuta skedet. När man lämnat detta skede av krisens förlopp går individen in i reparationsfasen. Här finns det förutsättningar för läkning av traumat och att vända sig mot framtiden. Denna bearbetning sker under en lång tid, allt från ett halvår upp till ett år. Under reparationsfasen sker ett repetitivt, aktivt arbete och den totala upptagenheten av traumat klingar av, det sker ett accepterande av det som skett (Cullberg, 2003, Wikström, 2004).

Sista fasen benämns som nyorienteringsfasen. Den krisframkallande händelsen och de återföljande upplevelsorna har nu blivit integrerade med individens totala livshållning och känsla. Denna fas avslutas aldrig men individen har lämnat det svåra bakom sig, äret kommer alltid att finnas kvar men behöver inte hindra livskontakten (Cullberg, 2003, Wikström, 2004).

Vad som även kan bli aktuellt är de olika försvarsmekanismer individen kan komma att använda sig av. ”Försvarsmekanismer kallas de omedvetna psykiska reaktionssätt som har till uppgift att minska upplevelsen av och medvetenheten om hot och fara för jaget” (Cullberg, 2003, s 148). Kunskap om dessa försvarsmekanismer är precis som kunskap om krisen och dess förlopp, ett verktyg för att kunna hantera, hjälpa och uppmärksamma det som drabbar individen i en krissituation. Mekanismernas funktion är främst att hjälpa de drabbade att mera stegvis konfronteras med den smärtsamma verkligheten. Ibland kan de dock bidra till att förlänga och försvåra övergången till en bearbetning av det som skett (Cullberg, 2003). Svedberg (2000) beskriver försvarsmekanismer som en överlevnadsfunktion. De försvarsmekanismer som Cullberg (2003) och Svedberg (2000) tar upp är regression, förnekelse, rationalisering, isolering, undertryckande och unrepession.

Man skall känna till dessa faser samt de olika försvarsmekanismerna som kan bli aktuella främst för att kunna utveckla en kunskap och därigenom ett tillvägagångssätt för att kunna

upptäcka och se de olika signalerna samt för att kunna hjälpa, vara medmänniska och känna empati (Wikström, 2004). De förlopp och de olika symtom som behandlats löper mer eller mindre parallellt med den sorgprocess som individen går igenom. I stort kan man säga att sorg handlar om ett långvarigt förlopp medan krisen är av mera övergående karaktär, många gånger är det svårt att urskilja de två förloppen från varandra i det akuta skedet. ”Sorgprocessen som också startar efter samma förlust och samtidigt som krisen, kan då fortgå dold under krisen som syns tydligare” (Fyhr, 1999, s 32).

Att samtala med en människa i kris

När en eller flera individer genomgår en kris samt dess mer eller mindre parallellt löpande och tillhörande sorg blir samtalet och sättet att möta dessa individer på viktigt. Detta förtydligas och poängteras även i AFS (1999:7), då det står skrivet ”när en allvarlig händelse på arbetsplatsen inträffar alternativt har inträffat kan så kallade avlastningssamtal vara av avgörande betydelse för återhämtning och för att normalisera situationen. Det är viktigt för den drabbade att få dela upplevelsen med andra personer. Ett gott omhändertagande i den akuta situationen är av stor betydelse för att mildra stressreaktioner och förebygga framtida sjukdomstillstånd. Ett gott samtal skapar även tillit och trygghet för individerna i organisationen”. Svåra samtal kallas just svåra därför de är sådana slags samtal som kan upplevas tunga att genomföra på grund av att det är många känslor inblandade och för att man saknar tidigare erfarenheter av situationen. Sådana samtal måste vi alla någon gång föra på vår arbetsplats, oavsett om man är i medarbetare eller i ledarposition. Dessa samtal är sådana som vi drar oss för, eftersom vi inte riktigt vet hur vi ska hantera dem, de är helt enkelt svåra i sin karaktär. För att kunna hantera dessa samtal är det viktigt att veta i vilken fas medarbetaren kan tänkas vara när du som ledare samtalar med en människa i kris. Denna indelning hjälper ledaren att förstå att krisbearbetning är en process som går från en fas till en annan fram till den situation där personen mer eller mindre har hittat en ny livsplattform (Ekstam, 2001).

Feigenberg (1971) betonar vikten av en terapeutisk medvetenhet samt ett ändamålsenligt förhållningssätt. Denna medvetenhet och detta förhållningssätt leder sekundärt till en yrkesmässig attityd som förutsätter en strävan till ökad medvetenhet och kunskap om; medarbetaren/medarbetarnas situation, de psykologiska reaktioner man har som ledare och inför det arbete som man utför samt intresset för hur det ömsesidiga samtalet ser ut och påverkas av de nämnda faktorerna. Feigenberg (1971) har vidare beskrivit tre egenskaper hos ledaren som är av vikt för förmågan att närma sig drabbade individer genom samtal, nämligen, kunskaper, empati och självkänedom. Dessa förutsättningar som ledaren bör besitta är egenskaper som inte är medfödda. De kan utvecklas genom utbildning och livserfarenhet. Man kan inte säga att någon blir ”färdig” i sin terapeutiska medvetenhet, det är en fråga om en ständigt pågående dynamisk utveckling. Denna medvetenhet är det yrkesmässiga huvudinstrumentet gällande samtal med medarbetare i kris och bör därför ständigt granskas och betraktas som ett centralt intresse i varje institution där människor lever och verkar. Detta kan ibland ske formaliserat genom utbildning av ledare alternativt egen psykoterapeutisk erfarenhet, men kan också genom och i organisationen finnas ett sådant klimat och en sådan kommunikation att alla på arbetsplatsen kan stödja varandra i en öppen och kritisk syn på denna terapeutiska medvetenhet (Cullberg, 2003).

Ekstam (2001) lyfter upp fem nycklar som ledare i arbetsorganisationer rekommenderas att använda för att genomföra svåra samtal av ovanstående slag. De fem områdena är sådana som ofta framstår som bärande för en bra dialog och god relation oavsett vad samtalet innehåller.

Det viktiga när det gäller dessa områden är att de ledare som har ansvar för denna typ av samtal med individer i kris, ytterligare utvecklar sina kommunikativa färdigheter och hela tiden försöker utveckla sig själva och sin ändamålsenliga och terapeutiska hållning. Den första nyckeln utgörs av lyssnandet. Detta är en avgörande och tidigare beskriven förmåga för alla relationsyrken och är en grundläggande förmåga som avgör kvalitén i de svåra samtal ledare för med sina medarbetare. Den andra nyckeln som beskrivs är dialogen. Dessvärre är det väldigt vanligt att kommunicera med medarbetare genom envägskommunikation, monologer. Dessa monologer är inga samtal, speciellt inte då ledare i arbetsorganisationer möter och samtalar med människor i kris. Ett samtal bygger på att det finns möjlighet för båda parter att göra sig hörda, detta uppnås delvis genom tillit, till viss del nå samtycke, dela med sig samt upptäcka nya infallsvinklar. Ett genomtänkt etiskt förhållningssätt utgör den tredje nyckeln och det handlar om att ledarens handlingar är moraliskt korrekta. Civilkuraget är det som utgör den fjärde nyckeln. De flesta svåra samtal är av den arten att de väcker känslor, ångest, olust och obehag även hos den som själv inte är drabbad. Alltför många tar den enklaste vägen i dessa situationer, undvikande och nonchalering. Många, både ledare i arbetsorganisationer men även människor i den drabbades privata omgivning, vågar inte, vill inte och kan inte ta det svåra, men nödvändiga samtalet. Ledarens civilkurage utgör därmed en mycket viktig del när det gäller att samtala med människor i kris. Den femte och sista nyckeln som Ekstam beskriver som avgörande och viktig för att som ledare lyckas med arbetsplatsens svåra samtal är att etablera en samarbetsnivå. Alla de svåra samtalen bygger på att du som samtalsledare etablerar ett samarbete med den drabbade. Detta samarbete leder till att ni kan mötas just i den aktuella känsla och situation som den drabbade befinner sig i. Även när det gäller samarbetsnivån handlar det mycket om tillit och att hjälpa utan att tvinga.

Dessa ovan beskrivna nycklar kan inspirera och stödja ledarens roll, förmågor, egenskaper och beteende för att kunna underlätta för medarbetaren i de olika skeden och faser denne befinner sig i.

Hjälp till hjälparen

Hos alla individer finns en ångest för katastrofens och krisens möjlighet i vårt eget liv där vi kan känna risken att själva råka in i lägen av övergivenhet, självförkastelse eller kaos. När man då möter människor i kris och lever sig in i deras situation aktualiseras lätt denna egna katastrofångest med obehagskänslor som följd (Cullberg, 2003). Detta resonemang i kombination med att ständigt arbeta professionellt, kunskapsbaserat och handlingskraftigt men samtidigt empatisk, inlyssnande och sensitivt kan göra att även ledaren själv är i behov av stöd, råd och hjälp. Den ledare som har rollen att möta människor och medarbetare i en krissituation har ett arbete som innebär att man ständigt utsätter sig för andras utsatthet och dessutom är självutgivande. Det är en arbetssituation som inrymmer såväl faror som möjligheter. Några faror kan vara överidentifikation, skuldbeläggning och ångest (Persson, 1995). Att som ovan nämnt, i ledande position, vara professionell och ändamålsenlig samtidigt som man utsätts för en oerhörd belastning är ett omfattande arbete. Professionella ledare som finner att behoven är större än resurserna upplever maktlöshet och hopplöshet, otillräckligheten blir ett faktum. Därför är stödåtgärder och hjälp oumbärligt. Stödåtgärder, eller som vi valt att kalla det, "hjälp till hjälparen" kan innebära en möjlighet till handledning med utomstående tredje part eller ett lite mer välkänt begrepp som debriefing.

Debriefing betyder ett uppföljnings- och stödsamtal med berörda personer. "Debriefing är ett organiserat möte som syftar till att avlasta och lindra psykiska stressreaktioner efter en omskakande krissituation" (Jonsson och Hagström, 1997, s 293). Det senaste decenniet har

det forskats mycket inom debriefing och krishantering. Resultaten visar att om hjälparen (kan dock även innefatta den eller de drabbade) får möjlighet att sätta ord på sina tankar, känslor, erfarenheter och upplevelser kring sin situation så möjliggörs en snabbare återhämtning. Debriefing är en samtalsmetod där individen ges denna möjlighet. Som ledare och medmänniska har du hjälp av att kunna genomföra dessa samtal, till exempel för att reda ut eventuella oklarheter kring en händelse, ge utrymme för känslomässig avreagering och avsluta händelsen (Jonsson och Hagström, 1997).

Att någon form av hjälp till hjälparen kan vara behövlig är uppenbart. I dessa samtal kan ny energi hämtas och en snabbare återhämtning göras så att ledaren sekundärt har mer att bistå den eller de drabbade. Någon form av handledning, debriefing eller avlastningssamtal bör ses som ett tillvägagångssätt och en del i den viktiga process som ledaren har i en krissituation.

Ledarskap och ledarrollen i en krissituation

Många hävdar att ledning idag är viktigare än någonsin på grund av stora förändringar i samhället. (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Förändringar kan utgöras av det som denna uppsats behandlar, kriser i olika former. Förändring har blivit norm i både privat och offentlig verksamhet. Utmaningen och uppgiften för många ledare har idag blivit att utforma organisationer för innovation och omställning och att göra strategiskt, planerat tänkande till en kontinuerlig process som är integrerad i den dagliga verksamheten. Det förutsätter även vidare att ledare lyckas definiera ledarrollen och utveckla en ledarstil som skapar engagemang, trygghet, motivation, förståelse samt uppslutning kring organisatoriska mål (Jacobsen och Thorsvik, 2002).

Vad är då ett ledarskap? Utgångspunkten är att ledarskap är ett speciellt beteende och speciella handlingar som människor utövar i avsikt att påverka andras tänkande, inställning och uppförande. När ledning sker inom ramen för en arbetsorganisation är avsikten normalt att få andra att arbeta och fungera för att förverkliga vissa mål, motivera dem till att prestera och framför allt få dem att trivas både fysiskt och psykosocialt i arbetet. Detta innebär att definitionen på ledarskap först och främst är en process mellan människor, där utförandet strävar efter att influera varandra (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Ledaren arbetar inom ramarna för formella mål, strukturer, nätverk av personliga och sociala relationer, kultur och maktförhållanden i organisationen samt i förhållande till dess omvärld. Dessa förhållanden skapar riktlinjer, sätter gränser för ledarnas handlingsfrihet och bestämmer i hög grad innehållet i ledarnas arbetsuppgifter (Jacobsen, Thorsvik, 2002). Vi får ändå inte gå i fällan och tro att ledare är helt bundna av dessa ramar. Ledare har utifrån sina organisatoriska positioner störst möjlighet att påverka och forma dessa förhållanden och ofta är det just detta som är ledarens viktigaste uppgift.

Vilka roller har ledaren?

Ledarskapsforskaren Mintzberg (1973) har kartlagt ledarens olika roller på ett systematiskt sätt. Mintzberg har utvecklat ett klassificeringssystem för ledarroller där han skiljer mellan tre huvudkategorier. Dessa kategorier kommer vi även att kombinera och använda som väsentliga grundstenar i ledarens mer specifika roll i en krissituation. Den första kategorin behandlar informationsfunktioner, i detta ingår övervakning och spridning. Informationsfunktionen handlar om att förvärva och förmedla information som är viktig för gruppen och verksamheten. Här är ledarens nätverk och hans eller hennes förmåga att sköta detta nätverk särskilt viktigt. Det handlar även om att förmedla väsentlig information till nyckelpersoner.

Funktionen som talesman utgörs av att ge information om gruppen och gruppens arbete till andra arbetsenheter eller till aktuella personer utanför organisationen, en extern funktion, med andra ord. Den andra kategorin gäller beslut. Här handlar det om att ta och framför allt våga ta initiativ till förändringar och förbättringar av gruppens arbete, vara god problemlösare och ha förmåga att lösa konflikter, oro och tvister. Ledaren måste också kunna fördela resurser och vara den optimale förhandlaren med andra interna eller externa personer och grupper. Ledaren har inte bara funktioner och roller som är knutna till informations- och beslutsfunktioner. Den tredje kategorin handlar om gruppens samspel, mellanmännsliga relationer och sociala funktioner. En ledare har ofta en viktig roll som symbolfigur och förebild. Ledarskap innebär även, som ovanstående definition belyser, att skapa visioner i avsikt att påverka andras tänkande, inställning och uppförande. Detta för att de anställda ska kunna identifiera sig med organisationens centrala målsättning, motivera dem till att prestera och få dem att trivas både fysiskt och psykosocialt i arbetet (Mintzberg, 1973).

Ledarrollen i en krissituation

När en kris drabbar den enskilde, gruppen eller direkt/indirekt hela organisationen blir ledarens roll mer tydlig och utsatt. Dessutom finns det lagstiftning och rekommendationer i AFS (1999:7) gällande ledarens kunskap, roll och ansvar som säger att ”chefer och arbetsledande personal skall ha tillräckliga kunskaper om krisstöd för att kunna planera och ordna detta på ett lämpligt sätt”. För att göra vår definition av ledarens roll vid en krissituation mera överskådlig använder vi oss av ovanstående forskning av ledarens olika roller (Mintzberg, 1973).

Vid en kris av ett traumatiskt och omfattande slag inträffar är den information som ledaren kan tillhandahålla oersättlig och oundgänglig. Att förvärva och förmedla information är det centrala för att ledaren senare även skall kunna agera. Här är det viktigt att sanningsenlig och rätt information inhämtas så att inte onödig ryktesspridning, oro och missförstånd uppstår. Spridning av informationen kan se olika ut beroende på befintlig organisationsstruktur, Mintzberg (1973) beskriver det dock som att spridningen bör ges till nyckelpersoner i organisationen, exempelvis informella ledare. Vikten av information beskrivs och poängteras även i AFS (1999:7), där det står skrivet ” tydlig och saklig information är mycket viktig vid allvarliga händelser. I stressituationer ökar tendenserna till ryktesspridning och förvrängning av verkligheten. Människan har en stark tendens att fylla ut det hon inte vet med fantasins hjälp. Det är därför viktigt att information om allvarliga händelser ges fortlöpande av ledaren, även när informationsvärdet kan tyckas lågt”. Funktionen som talesman vid krissituationer handlar om att ge information om det inträffade till andra enheter eller till aktuella och berörda personer utanför organisationen. Detta kommer vidare behandlas under ”samverkan och samarbete”. Ledarens roll som talesman kan underlätta koordineringen av framtida arbete eller främja gruppens intressen och behov. Ett annat område är beslut. Här handlar det mycket om ledarens förmåga att agera och ta initiativ, detta kan vara särskilt svårt i krissituationer då passivitet, chock och andra krissymtom och förlopp påverkar situationen. Ledaren måste även kunna fördela resurser, handla effektivt och snabbt utan att verka offensiv. Verksamheten måste fortlöpa men samtidigt ”stanna upp” vilket kan vara en svår balansgång. I en krissituation blir det sociala samspelet, stödet, medmännsligheten och närvaron något av det viktigaste. De mellanmännsliga relationerna måste få resurser i form av tid och stöd. En ledare i en krissituation blir ofta en ”galjonsfigur”, förebild för och symbol i att vara, trygghet, initiativtagande, stöd och medmänniska. Ledaren ska hålla tal, finnas där för de som behöver och helt enkelt hantera alla de sociala, personliga och psykologiska problem som uppkommer. Denne skall även inta rollen som förbindelseled, dvs. bygga nätverk, skaffa och upprätthålla

alla kontakter av vikt, ta hand om de som behöver och samtala med alla de externa samarbets- och samverkanspartners.

Mycket av det som beskrivs i Mintzbergs (1973) olika ledarroller står också att finna i Skoglund (2002). Skoglund (2002) beskriver att förändringar, liksom krisen, ställer särskilda krav på ledaren i en arbetsorganisation. Denne måste vara delaktig och demonstrera sin delaktighet, kommunicera, överföra energi och skapa förtroende och tillit. Brist på detta från ledaren kan sända felaktiga signaler samt skapa oro, frustration och otrygghet. Tydlighet och snabbhet i kommunikationen är en av grundstenarna och därmed en förutsättning för att hantera en krissituation. Ledaren måste dessutom vara lyhörd och observant på de symtom som krisen kan orsaka dels under, men även efter det inträffade. En ledare som inte fångar upp det och tar tag i situationen kan snabbt förbruka sitt förtroende hos medarbetarna. I arbetsorganisationen är det ledarens ansvar att alla mår bra och att alla känner sig sedda och uppmärksammade (Skoglund, 2002).

Som ovanstående resonemang belyser är ledarens uppgift i en krissituation en svår balansgång mellan å ena sidan att vara den formella beslutsfattaren och strategen samtidigt som ledaren å andra sidan skall värna om de mellanmänskliga relationerna och vara central stödperson, lyssnare och medmänniska. Cotton och Devilly (2003) beskriver betydelsen av ledarens organisatoriska och strategiska ansvar vid en kris eller katastrof. Här redogörs de riktlinjer som på en organisatorisk- och ledarskapsbaserad nivå behövs för att hantera kriser och katastrofer.

Handlingsplan

En handlingsplan måste finnas och den ska kontinuerligt och genomgående uppdateras och genomarbetas. Resurser för omedelbar administrativ och social support skall också finnas. Det är som ledare och som organisation inte möjligt att vara förberedd på exakt alla tänkbara scenarion som skulle kunna inträffa, men en allmän beredskap skall finnas, där exempelvis aktuella telefonnummer och personer finns att tillgå. Helt enkelt en administrativ apparatur och support som omedelbart finns att tillgå när något inträffat. Professionell hjälp till dem som efterfrågar skall erbjudas. Det kan handla om fysisk hjälp till mer eller mindre allvarligt skadade men kan även innebära samtalshjälp och stöd till andra psykiskt drabbade. Att vara ledare och att ha ett organisatoriskt ansvar innebär inte på något vis att man själv skall lösa alla situationer. Det handlar snarare om att kunna delegera och slussa vidare till de externa resurser som finns. Det som bör poängteras är att för att kunna ta sådana beslut och för att kunna se vilken hjälp som kan vara behövlig krävs det en viss kunskap om krisen och dess förlopp, befintliga vardagsrelationer, och en gedigen kunskap om hur människor fungerar och beter sig när något inträffar. Att tillhandahålla information och normalisera reaktioner är en ytterligare riktlinje som beskrivs. Faktum är att det som de flesta behöver och kräver efter en kris, katastrof eller trauma oavsett om man är direkt eller indirekt involverad är information. Terminologiskt misslyckande kan liknas vid att erbjuda professionell hjälp till de som efterfrågar och på så vis inte hantera det som inte är ledarens egentliga roll. Det är inte alls ovanligt att ledaren och andra organisatoriskt ansvariga använder sig av begrepp och blandar sig i situationer som de inte har faktisk kunskap om och i. De första två veckorna efter den inträffade katastrofen anses som kritiska och man bör då på en arbetsplats och som ledare vara vaksam för beteenden som signalerar om hjälp. Att sedan, efter det inträffade, ha kontinuerlig kontakt och feedback med sina medarbetare är även det av betydelse (Cotton och Devilly, 2003) .

Av ovanstående riktlinjer pekar Skoglund (2002) på vikten av en handlingsplan, eller policy för hur hanteringen skall ske om det väl inträffar en kris. Det viktigaste är inte att ha en pärm där olika information finns att tillgå, utan det viktigaste är att det som står är tätt förankrat i organisationens gemensamma beredskap. En pärm med titeln "Krisberedskap" är värdelös om det inte finns en tydlig organisation och ledning som ska arbeta med händelsen, om det inte finns mandat, tillvägagångssätt, förhållningssätt, kompetenser, kunskap och rutiner. Skoglund (2002) tar upp att han många gånger i sitt arbetsliv arbetat med och i organisationer som har normativa tillvägagångssätt och riktlinjer för krishantering men som saknar förmågan att arbeta med krisen. Handlingsplaner, policys och riktlinjer löser ingenting om inte rätt förutsättningar finns för övrigt. Det är av betydelse att krishantering inte bara blir något man har stående i bokhyllan, utan att man arbetar konkret och praktiskt med det ur ett preventivt perspektiv.

En ändamålsenlig hållning

Att möta människor i kris handlar inte om tillämpningen av en viss specifik teknik eller metod, utan om ett förhållningssätt, ett ändamålsenligt sådant. Denna ändamålsenliga hållning kan i sina huvuddrag beskrivas som en lyckosam kombination av fyra komponenter, nämligen, kunskaper, empati, självkänedom och förankring i ett eget liv (Persson, 1995).

För många ter det sig som en självklarhet att ledares handlingar och insatser ska vara baserade på en gedigen kunskap. Detta kan man dock reflektera över, särskilt i dagens samhälle, där formell kunskap tillmäts så stor betydelse. Den kunskap som behövs när det gäller ledarens roll vid krissituationer är egentligen synnerligen lättillgänglig. Den fungerar i centrum av våra allra giltigaste livserfarenheter, allt förefaller igenkännligt. Ändå kan förtrogenhet med dessa erfarenheter begränsas av att vi inte så gärna umgås med tankar och känslor av den art som aktualiseras i samband med kriser. Ytterst handlar det om vår rädsla för döden och sorgen. Kunskaper är alltså nödvändiga men otillräckliga – en utsaga av särskild betydelse i detta sammanhang (Persson, 1995). Det kan i vissa sammanhang finnas ett förakt mot teoretisk kunskap när det gäller krishantering och här; ledarrollen i en krissituation. Resonemanget gäller att det inte går att läsa sig till att hantera kriser rätt, att man istället skall lita på sitt sunda förnuft. "Detta förment sunda förnuft kan vara ett nyttigt korrektiv ibland, men mera tveksamt är att upphöja det till högsta instans" (Persson, 1995, s 53). De kunskaper som kan vara av värde i samband med kriser är bland annat hur kriser uppstår, hur de uttrycker sig (förlopp, symptom och sorg), vilka försvar den eller de drabbade vanligen använder sig av samt hur man som ledare på bästa möjliga sätt kan hantera samtal och övriga situationer på arbetsplatsen under och efter krisen.

Empatis betydelse för en ändamålsenlig hållning i en krissituation kan inte överskattas. Empati handlar om ledarens förmåga till inlevelse och igenkännande i en annan människas situation (Persson, 1995). Den empatiska förmågan hjälper ledaren att nå fram till en förståelse av hur den alternativt de drabbade upplever och definierar det som har gett upphov till krisen. Samtidigt får den eller de möjligheterna att känna sig förstådd av någon. Upplevelsen av att vara förstådd av någon är den grundläggande förutsättningen för att den havererade identiteten skall kunna återupprättas. Empatin är således av stor betydelse, men inrymmer en komplikation, som man måste göra sig förtrogen med. Den sammanhänger med att empatin förutsätter ett visst mått av identifikation med den eller de drabbade. Denna identifikation får inte överskridas, då handlar det om överidentifikation (Persson, 1995).

Om självkännedomens betydelse för ledarens roll i en krissituation kan det skrivas relativt kortfattat; man kommer inte närmre andra människor än den egna rädslan medger. Att möta människor i kris innebär att ledaren själv utsätter sig för den andra människans ångest och utsatthet. Detta är precis som den ovan nämnda överidentifikationen. Det är därför viktigt att ledaren i dessa situationer är väl förtrogen och erfaren. Bäst gynnas sådana processer om man har tillgång till kontinuerlig handledning och eventuell debriefing, med möjlighet att ventilerade emotionella utmanande handlingar arbetet utsätter en för. I frånvaro av kontinuerlig handledning kan en arbetsgemenskap, god kommunikation och organisationskultur präglad av öppenhet, värme och solidaritet utgöra en tillgång och avlastning (Persson, 1995).

Omständigheten som gör att det ingår i den yrkesmässiga uppgiften att leda, dessutom på ett ändamålsenligt sätt vid en krissituation kräver ett stort mått av säkerhet i den egna identiteten. Detta är en av förutsättningarna för att man ska kunna etablera, vidmakthålla, informera, besluta och fortfarande ha fokus på de mellanmänniska relationerna till en eller flera människor vars identitet kan vara svårt attackerad (Persson, 1995). Att leda vid en krissituation kräver förankring i ett eget liv.

Organisationens krisberedskap

Det finns olika tillvägagångssätt i organisationen som ledaren och övriga medarbetare bör arbeta med för att skapa en god beredskap för att i förlängningen kunna hantera kriser. Krisgruppen är exempel på ett sådant tillvägagångssätt som främjar krisberedskapen och krishantering i arbetsorganisationen. Alla bör hjälpas åt, så att inte bara ledaren bär det tunga lasset som krisen innebär på sina axlar. Krisgruppen kan byggas upp av både externa eller interna resurser eller en blandning av båda, ofta ingår chefer/ledare och personalansvarig men även frivillig personal (Nilzon, 2004). Det viktigaste är att gruppen är välfungerande och förberedd för att kunna undvika misstag och göra ett bra jobb (Wikström, 2004).

Varje arbetsplats har sina egna behov och förutsättningar och ska därav bygga sin krisorganisation på de anställdas behov, kunskaper och erfarenheter. Krisgruppens främsta uppgift är, som tidigare nämnts, att arbeta fram en handlingsplan, vars syfte är att minska det psykiska och fysiska lidandet för de drabbade när en kris uppstår. En handlingsplan ska vara föränderlig så den ständigt hålls uppdaterad och kan anpassas till det som skett. Den ska omfatta både den psykiska hanteringen och de praktiska uppgifterna som en kris medför (Wikström, 2004). De som arbetar i en krisgrupp måste göra det av egen vilja för att kunna göra ett bra arbete. Krisgruppens sammansättning avseende personlighet, kunnighet, intuition, referenssystem och människosyn betyder mer än bara rätt teknik (Nilzon, 2004). Att känna trygghet med sina uppgifter och med de andra medlemmarna i krisgruppen är väsentligt för att undvika stress under krishanteringsarbetet. Medlemmarna i krisgruppen bör få utbildning i krisen förlopp och vad krishantering innebär. Krisgruppen ska skapa en känsla av trygghet. Den ska arbeta utifrån inövade rutiner men med stor flexibilitet. Det gäller att ha beredskap att möta det allra svåraste men även fungera som en resurs när mindre kriser inträffar (Wikström, 2004).

Nilzon (2004) tar upp det hjälpbehov som aktualiseras när en kris inträffar. Detta behov varierar beroende på krisens omfattning, därför är det av vikt att krisgruppen kartlägger vad som har hänt och vad som behöver göras. Oavsett hur många som drabbats eller vad det är som skett betyder själva krishantering väldigt mycket det första dygnet. Det som är karaktäristiskt för en bra krishantering är den förtroendefulla kontakten mellan de drabbade och krisgruppen. Det mellanmänniska mötet betyder ofta mer än orden. En kris innebär förändring och omställning, hur utgången blir påverkas av den förmåga till krishantering som

finns. Krisgruppen ställs inför svåra uppgifter under en kris, krishantering är komplext då krisen påverkar människor på olika sätt. För att krisgruppens hjälpinsatser ska vara så goda som möjligt är det av betydelse att arbetet innefattar; samverkan och samarbete, kunskap om krishantering, kompetensutveckling, uppföljning och riskbedömning. Arbetsorganisationen har ett särskilt ansvar att hantera och bearbeta de kriser och katastrofer som berör organisationen och därmed medarbetarna. Det finns formella krav på att tillhandahålla krisstöd och psykiskt och socialt omhändertagande för de anställda (Wikström, 2004). Dessa krav finns formulerade i Arbetsmiljöverkets författning AFS 1999:7, Första hjälpen och krisstöd.

Samverkan och samarbete

Under krisen och dess olika faser, men även under beredskapsarbetet kan situationen i arbetsorganisationen vara svårhanterlig om man inte har en bred kunskap, ett gott ledarskap och ett utbyggt nätverk med olika externa resurser och instanser, vilket behandlats mera ingående ovan (Wikström, 2004). Detta nätverk, resurser och instanser handlar om det samarbete som kan och bör skapas med samhället. Samarbete är en otroligt viktig förutsättning för att dels bygga upp en god beredskap, dels för att allting kan och skall inte hanteras intern, det vill säga i den egna arbetsorganisationen. När en kris inträffar inser man ofta sin begränsning och sårbarhet och det är därför det är av stor vikt att ha etablerade relationer och handlingsplaner för att uppnå en så effektiv och kvalitativ insats som möjligt. De externa och samhälleliga resurser som finns att tillgå för den offentliga arbetsorganisationen, gällande krisberedskap och krishantering är räddningstjänst, sjukvård, polismyndighet, SOS-alarm, kyrka, företagshälsovård och kommunernas POSOM-grupper (POSOM står för Psykiskt Och Socialt OMhändertagande vid olyckor och katastrofer) (Wikström, 2004). Dessutom bör det nämnas att det sedan 2002 finns en ny myndighet, KBM (krisberedskapsmyndigheten) som samordnar beredskapsinsatserna inför allvarliga nationella kriser, analyserar samhällsutvecklingen i vårt land och i hela världen samt bedriver forskning och utvecklingsarbete inom krisberedskapsområdet (Wikström, 2004).

En krisgrupp fungerar som ett slags nätverk och det är av betydelse att ha kunniga och intresserade människor runt omkring sig när man ska hantera människor i kris. Som ledare ger man sig stora fördelar om man skapar detta nätverk i förebyggande syfte innan det är akut bråttom (Birkehorn, 1998). Inom organisationen finns ofta mycket kompetens men ibland räcker som sagt inte resurserna till och det kan då vara en fördel att samverka med externa resurser för att kunna utföra ett så bra arbete som möjligt. De sju ovan nämnda externa resurserna kommer behandlas lite närmre för att förklara deras funktion, ansvar och uppgift. Det bör tilläggas att dessa externa resursers ansvars- och arbetsuppgift vanligtvis endast blir aktuella vid traumatiska kriser där dödsfall och skador alternativt fara för det inträffar.

Räddningstjänsten eller statens räddningsverk är den myndighet som bär ansvar för kommunernas räddningstjänstverksamhet (Wikström, 2004). Räddningstjänstens främsta uppgift är att rädda liv och att begränsa skadorna för alla människor som finns på plats vid olyckstillfället. Detta regleras i räddningstjänstlagen (1986:1102). Sjukvården och därmed varje landsting eller region har ansvaret att kartlägga behovet av medicinska resurser vid olyckor och katastrofer (Wikström, 2004).

Vid en olycka, kris eller katastrof har polisen en nyckelroll i räddningsarbetet. Polisen har inte bara hand om själva den akuta insatsen utan arbetar även med en utredning kring vad som ligger till grund för det som inträffat. Deras ansvarsområde innefattar även information kring

vad det är som har inträffat, vilket gör att de spelar en central roll för arbetsorganisationer och dess ledning då det främst är denna externa resurs som information ges och tas ifrån. Polisen underrättar även anhöriga till skadade och döda (Wikström, 2004).

SOS-alarm fungerar i hela landet och är den resurs som arbetar med att koppla fram samtalen till efterfrågad tjänst, till exempel till polis, jourhavande läkare, men även till kyrka och präst (Wikström, 2004).

Kyrkan och prästen har i vårt land en mycket lång tradition av att arbeta omhändertagande och stödjande för människor som befinner sig i svåra situationer. Kyrkan arbetar både före, under och efter något har inträffat och står för kontinuitet, trygghet, lindrande och gemenskapsskapande. I många olika krisgrupper finns det representanter från denna externa resurs och de har ofta ett tätt samarbete med olika privata och offentliga organisationer. Problemet med kyrkan är att de främst är en resurs för svenskar och kristna. Judar, muslimer, hinduer och buddhister får söka hjälp genom respektive religions heliga byggnader, riter och andliga ledare (Wikström, 2004).

Företagshälsovården är och kan vara en extern resurs som är mer eller mindre engagerad i en krissituation, främst beroende på det uttryckta behovet i arbetsorganisationen. Svensk företagshälsovård består idag av knappt 700 enheter och är en resurs, precis som kyrkan, både innan, under och efter det inträffade (Wikström, 2004).

POSOM-grupper utgör en viktig resurs för samtliga offentliga organisationer. POSOM står för Psykiskt Och Socialt OMhändertagande vid olyckor och katastrofer. Socialstyrelsen har i allmänna råd "Psykiskt och socialt omhändertagande vid stora olyckor och katastrofer" givit kommunerna riktlinjer för att bygga upp en psykisk och social katastrofberedskap (1999:2 1996). POSOM ska enligt lag finnas i varje kommun och kallas in vid större olyckshändelser och katastrofer. Arbetsorganisationens lokala och interna krisgrupp bör etablera relationer till POSOM-gruppen ur ett beredskapsperspektiv för att samarbetet ska fungera när det verkligen behövs (Wikström, 2004).

Det bör även understrykas att i offentlig sektor och här; i skolororganisationer finns ofta en mycket väl etablerad medarbetar- och elevvård i form av skolsköterska, läkare, psykolog och kurator. Dessa har ofta en gedigen kunskap och erfarenhet att hantera fysiska och psykosociala problem och svårigheter, vilket gör dessa personer särskilt lämpade att ingå i interna och lokala krisgrupper. Det är inte heller ovanligt att någon medarbetare ur kansliet medverkar och har en särskild funktion om det inträffar något, då dessa personer förfogar över de administrativa uppgifterna kring organisationen. Dessa administrativa uppgifter kan vara telefonnummer, schema, lokaler och så vidare (Wikström, 2004).

Konklusioner

Ovanstående teorier och forskning inom områdena kris- och krishantering samt ledarskap och de olika roller och tillvägagångssätt ledarna har, utvecklar och använder påvisar vikten av kunskap, organisatorisk medvetenhet, genom handlingskraft och möjligheterna till samverkans- och samarbetspartners samt beredskap. Föreliggande studie har därför som syfte att undersöka vilka tillvägagångssätt skolledare utvecklar och använder i en krissituation. De ledare som valts att studeras befinner sig i stora offentliga organisationer vilka ständigt utsätts för offentlig granskning och arbetar under politiska beslut. Skolledare är mellanchefer med både barn, föräldrar och medarbetare inom sitt ansvarsområde. De arbetar i mänskliga

serviceorganisationer med hundratals individers forna, nuvarande och framtida upplevelser med i bagaget. Skolledare möter människor från olika kulturer och i olika åldrar. De måste tänka på och finnas till för såväl medarbetare som elever och föräldrar, samtidigt som de är kontrollerade och granskade både uppifrån och nerifrån. Dessa ledare behöver administrativ och psykologisk kunskap och beredskap. Av dessa anledningar är det en intressant grupp att studera då sannolikheten är stor att kriser har inträffat eller kommer att inträffa.

Studiens syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka vilka tillvägagångssätt skolledare utvecklar och använder vid kriser. Följande frågeställningar har legat till grund för studien.

Vilken kunskap och erfarenhet finns vad gäller kriser?

Vilka riktlinjer finns och hur har man utifrån detta utvecklat tillvägagångssätt?

Vilka externa resurser finns att tillgå?

Metod

Studiens design

Kvalitativ forskning har som främsta syfte att beskriva och analysera kulturen och beteendet hos individer och grupper med utgångspunkt hos de man studerar. Det handlar alltså om att man söker ett fenomenets innebörd och mening genom att man studerar karaktären eller egenskaperna hos någonting (Widerberg, 2002). Det finns ett grundläggande drag i den kvalitativa forskningen att uttrycka händelser, handlingar, normer och värderingar utifrån de studerande personers perspektiv. Man vill se helheten utifrån delarna och inte tvärtom (Ryen, 2004).

För att besvara studiens syfte och frågeställningar anser vi att kvalitativ metod är det mest lämpliga angreppssättet. Vårt syfte är just att beskriva och förstå hur skolledare använder och utvecklar tillvägagångssätt vid kriser. Det vi främst vill fånga är ledarnas erfarenheter och tillvägagångssätt i dessa situationer, det är inte kontroll av fenomenet eller dess frekvens vi är ute efter.

När man ska genomföra en studie är det av stor vikt att fråga sig själv vilka "glasögon" man har på sig. Hur man ser på fenomenet beror på vilket förhållande vi har till det. Det är inte självklart att man alltid vet var man befinner sig och att man stannar i samma syn. Pendeln svänger men man bör ändå försöka göra klart för sig vilken syn och vilket perspektiv man arbetar utifrån. Vi utgår från en humanistisk vetenskapssyn. Detta synsätt skiljer sig från det positivistiska perspektivet där man menar att allt mänskligt handlande kan hänvisas till naturen och att världen kan ses som ett färdigt och ordnat system och utgår mer från att det finns lagar och regler som styr våra handlingar. Utifrån det humanistiska perspektivet arbetar vi med en fenomenologisk ansats som handlar om att fånga individens upplevelse av fenomenet.

Eftersom vi har en fenomenologisk ansats använder vi oss av intervjuer som tillvägagångssätt. Intervjuer innebär att forskaren använder sig av samtalsformen för att skapa förståelse. När

det gäller kvalitativa intervjuer är syftet att försöka få fram och följa upp intervjupersonens uppgifter, berättelser och förståelse (Widerberg, 2002).

Urval

Utifrån studiens syfte och frågeställningar valdes som tidigare nämnts, skolledare som respondenter. Efter telefonkontakt med dessa bestämdes träff med åtta stycken från tre olika kommuner. Samtliga skolledare valdes slumpvis ut efter ett bekvämlighetsurval från Ronneby-, Kristianstad- och Ängelholms kommun. Skolledarna i urvalsgruppen var ledare i förskole- och grundskoleverksamheter med 200-600 elever och 25 till 120 medarbetare.

Genomförande

Intervjuerna genomfördes på respektive respondents skola. Miljön var neutral och störningsfri och tid för intervjuerna var avsatt i upp till två timmar. Samtliga intervjuer varade mellan en och två timmar och spelades in på kassettbandspelare efter godkännande av respondenterna. Inför intervjuerna arbetade vi fram en intervjuguide med 2 bakgrundsfrågor om respondenternas organisation samt 23 övriga frågor (se bilaga 1) för att ha som hjälp och stöd vid intervjutillfället. Den utformades utifrån de frågeställningar som vi funnit intressanta att undersöka och som fyller funktion med hänseende till studiens syfte. Därefter genomfördes en pilotstudie med en manlig mellanchefer. Det gav oss chansen att reflektera och diskutera över de frågetecken, fördelar, nackdelar men även den komplexitet som en intervjusituation innebär. Efter denna pilotstudie gjordes en omarbetning och revidering av guiden.

Definitioner och avgränsningar

En av de avgränsningar och definitioner som gjorts i denna studie är gällande de undersökta skolledarna. I begreppet och definitionen skolledare inryms dels rektor och dels biträdande rektor. Båda dessa är arbetsgivarrepresentanter i sina organisationer och har förhållandevis likartade uppgifts- och ansvarsområden. Vissa skillnader finns och den främsta av dessa är den som gäller att rektor, enligt Skollag (1985:1100) alltid är den ytterst ansvariga i arbetsorganisationen. De övriga skillnaderna varierar i de olika organisationerna och beskrivs mer utförligt i resultat- och analysdelen. Att våra respondenter både är rektorer och biträdande rektorer är inget som bedömts vara av större vikt för studiens syfte och frågeställningar och därav har intervjuerna gjorts utifrån denna definition av skolledare.

En annan avgränsning och definition är gällande begreppet kris. I denna definition har det valts att innehålla både så kallade utvecklings- och förändringskriser och de traumatiska kriserna. Anledningen till detta är resonemanget att det ofta är svårt att säga om ett kristillstånd är en traumatisk kris eller om det är en utvecklings- och förändringsprocess av mer förväntad karaktär. Det är kanske inte heller av någon större betydelse då de medför ungefär samma sorts förlopp, symtom, sorg och lidande för den drabbade individen. Det ansågs dessutom svårt att avgränsa krisbegreppet därför att krisen är en subjektiv upplevelse där definitionen, omfattningen och betydelsen varierar från individ till individ. Dessutom kan området vara av känslig och personlig karaktär och därav kunde det inte på förhand tas för givet vilken typ av kriser som kunde komma att aktualiseras i intervjuerna och det ansågs inte heller vara av större betydelse för studiens syfte och frågeställningar.

Analys av resultat

Efter genomförda intervjuer och transkribering har innehållet analyserats. Tillvägagångssättet gällande resultat och analys gjordes på så vis att alla intervjuer efter transkribering markerades i minsta meningsbärande del. Detta för att i en fråga och i ett svar kunde flera områden behandlas, därav var det mest lämpligt att bearbeta det mer på detaljnivå och analysera vad som egentligen sades i varje svar. Vi fokuserade inte bara på de frågor och de svar som intervjuguiden behandlade utan tittade även efter andra svar som gick utanför det vi på förhand frågade efter, allt för att inte missa viktig och intressant information. Efter det gjordes resultat och analys utifrån en som ovan nämnd diskursanalys, då vi i möjligaste mån försökt att förhålla oss till texten och svaren på ett kvalitativt sätt utan att stapla fakta ovanpå varandra. Vi har försökt se och höra vad våra respondenter verkligen har sagt. I resultat och analys presenteras gjorda iakttagelser och rena citat för att sedan vidare diskuteras i diskussionsavsnittet.

Resultat och analys

Alla respondenter arbetade som skolledare i förskolan och grundskolan. Barnen i arbetsorganisationerna var i åldrarna 6 år upp till 15 år. Det vill säga från skolår 0 till skolår 9. Det fanns ett par av skolledarna som även hade förskolor och dagbarnvårdare i sina arbetsorganisationer. Då syftet med vår undersökning inte främst är inriktat på eleverna, har vi inte vidare bearbetat elevernas ålder, skolgång, resultat eller liknande. Respondenterna var skolledare, vilket här innefattades av titlarna rektor och biträdande rektor. Rektor och biträdande rektor är arbetsgivarrepresentanter, ledare och chefer i sina arbetsorganisationer. Deras ansvarsfördelning såg lite olika ut. Vissa hade delat sina organisationer rakt av, i så kallade tvärsnitt, där både personal och elever delades upp på rektor och biträdande rektor. Ett exempel kunde vara att rektor har 150 elever och 40 medarbetare och biträdande rektor detsamma. Andra hade delat upp arbetsorganisationen genom att ha helt olika arbetsuppgifter och då kunde det se ut enligt följande, rektor hade den pedagogiska delen och samtliga medarbetare medan biträdande rektor hade hand om elever och föräldrar. Vad som dock är gemensamt för samtliga är att rektor enligt skollagen (1985:1100) står som ytterst ansvarig i alla sammanhang. Detta innebär inte att rektor behöver hantera alla frågeställningar och arbetsuppgifter personligen, utan står helt fri att delegera, dels till biträdande rektor, men även till andra i arbetsorganisationen. Storleken på de arbetsorganisationer som undersöktes varierar, dock mellan 200 till 600 elever samt 25 till 120 medarbetare. Eftersom inte heller antalet medarbetare eller elever, när det handlar om ovanstående siffror, har varit av någon betydelse för syftet av vår undersökning har heller inte någon speciell vikt lagts vid organisationernas storlek. Skolledarnas kunskaper om kriser och tillvägagångssätt kring desamma har analyserats utifrån innehållet i respondenternas svar och redogörelsen av dessa svar redovisas tematiskt under rubrikerna kris, tillvägagångssätt, samarbete och samverkan samt ledarskap. I denna redogörelse av resultat som är av vikt för studiens syfte och frågeställningar blandas gjorda iakttagelser och rena citat.

Krisen

Innebörden av begreppet kris var brett hos respondenterna, där alltifrån slagsmål, sjukdom, olyckor och död togs upp. Det som beskrevs och som respondenterna gav uttryck för var att kris är när en situation uppstår som inte ingår i det vardagliga arbetet och i den vardagliga kontexten. En av respondenterna beskrev innebörden av begreppet kris som:

Kris är när det liksom blir annorlunda än vardagen, när det uppstår en situation som man känner att man inte kan hantera på vanligt vis. Det blir extra tydligt när flera känner så på en och samma gång.

Att antalet berörda i en kris var en faktor som är av betydelse är tydlig, dock poängterades de individuella upplevelserna och de olika sätt som medarbetare och elever hanterar detta. Det kan vara en uppsjö av olika situationer och scenario.

Samtliga respondenter berättade och beskrev under intervjuens gång vad de har för praktisk erfarenhet av kris. Det var en av skolledarna som under början av intervjun sa sig inte ha upplevt någon kris men där det sedan uppdagades att så visst hade varit fallet. Förmodligen handlade detta om glömska alternativt krisens upplevda omfattning. Det vill säga att de upplevelser man har av exempelvis en eller flera medarbetares död kanske inte i respondentens egen upplevelsevärld tidigare känts och behandlats som en kris, men efter reflektion så upptäcker man att den apparat och de tillvägagångssätt som finns trots allt har varit aktiverade i tidigare situationer. Det som respondenterna berättade om gällande erfarenheten kring kris var bland annat medarbetares plötsliga död orsakat av olycka och eller sjukdom. Men även slagsmål och kraftiga motsättningar hos medarbetare och elever, ett pedofilfall, där medarbetaren var förövaren och elever offren som togs upp. Dessa upplevda kriser hade påverkat organisationerna i större eller mindre omfattning och den erfarenhet som gjorts ansågs främst vara av positiv karaktär, det vill säga, som en av respondenterna uttryckte det:

Man kan aldrig få för mycket erfarenheter och man kan aldrig träna en sådan sak som kris för mycket. Så om jag säger så här; generellt lär man sig alltid något nytt när det inträffar något, man drar erfarenheter som gör att man hanterar en situation på ett annat sätt näst gång en liknande situation uppstår. Det som var bra, det behålls och förstärks, det som var mindre bra, tas bort alternativt ändras.

Respondenterna resonerade kring de lärdomar som kan dras genom erfarenhet. Arbetsorganisation, skolledare och medarbetare lär sig då självklart när något svårt och plötsligt inträffar såsom en kris. Detta innebär inte att man önskar att något skall inträffa, däremot är det ett uttryck för behovet av träning, övning och fiktiva händelser.

Den utbildning som respondenterna ansåg sig fått i krishantering var främst genom den så kallade rektorsutbildningen. Någon hänvisade till olika ledarskapskurser, där krishantering varit en del i utbildningen, någon annan till tidigare utbildningar och kurser i teologi, sociologi och beteendevetenskap. Dessutom lyftes den kunskap upp som erhållits i de olika krisgrupperna som finns i vissa arbetsorganisationer. I dessa krisgrupper ventileras och diskuteras upplevda erfarenheter, litteratur och forskning på området kris och krishantering. Detsamma gällde kunskapen om krisen och dess förlopp. Samtliga respondenter uttryckte att de har kunskap om detta, någon valde att nämna någon av faserna vid namn. När frågan om vad deras utbildning och kunskap dels i krishantering, dels i krisen och dess förlopp hade gett dem var samtliga övertygade om att kunskap gav trygghet och säkerhet. Någon beskrev det såhär;

Kunskap är strategiskt. Ju mer kunskap man har desto lättare tror jag det är att handla strategiskt. En kris kan vara oerhört traumatisk och då

tror jag det är jätteviktigt att tänkt efter innan så man har skapat verktyg för hur man ska hantera det som kommer.

Tillvägagångssätt

Kunskap i krishantering och om krisen och dess förlopp behandlades ovan som tillvägagångssätt som skolledare utvecklar och använder vid kriser. Detta svarar också hur man har gått tillväga för att skapa en god beredskap i sin arbetsorganisation. Vad som beskrivits när det handlade om beredskap är de kris-, råd- och stödgrupper som samtliga respondenter hade erfarenhet av. Vissa hade dels tillgång till en lokal krisgrupp, med detta begrepp menas en krisgrupp som är förlagd i den egna arbetsorganisationen, där rektor eller biträdande rektor tillsammans med flera medarbetare utgjorde denna grupp, dels en central krisgrupp som kunde utgöras av flera skolledare från olika områden inom kommunen, psykologer från BUP (barn- och ungdomspsykiatri), elevhälsans personal och skolledarnas förvaltningschef. När det gäller dessa två krisgrupper (lokal och central, som vi valt att benämna dem) är uppfattningen att den lokala är den som man arbetar mest med ur ett förebyggande perspektiv. Något som även bör poängteras när det gäller beredskapen i arbetsorganisationerna handlar om samtliga respondenters goda erfarenheter av skolsköterska och kurator både i krisgruppen, där de alltid sitter med, och i den vardagliga arbetsituationen. När det gällde strukturen på och i den lokala krisgruppen så rörde det sig om ungefär en planerad träff per termin. Under dessa träffar diskuterar man, dels erfarenheter och litteratur, men även värdegrundsfrågor och etik. Man gör ansvarsfördelningar och handlingsplaner samt reviderar det man tidigare haft som kunskap och rekommendationer om behov föreligger. Man gör även uttryck för vad som kan tänkas saknas när det gäller kunskap och beredskap. I ett fall beskrevs det hur man i den lokala krisgruppen hade gjort just ovanstående för att man ansåg sig ha för lite vetskap om den kommunala POSOM-gruppen som finns i varje kommun och som kan bli aktuell i en krissituation. Eftersom det fanns ett behov i den arbetsorganisationen om att få mer information om POSOM så anordnades en föreläsningsskväll kring området och på så vis skaffades den kunskap som efterfrågades i den lokala krisgruppen.

Skolledarna nämnde också den vardagliga relationen i organisationen som ett tillvägagångssätt och som ett verktyg för att skapa god beredskap. Att prata, samtala, diskutera och föra dialog om hur man vill ha det och vad som kan tänkas saknas gällande beredskapen är exempel på vardagsrelation som tillvägagångssätt. Någon respondent hade använt sig av enkäter kring begreppen kris och krishantering för att samtliga anställda skulle kunna uttrycka sina behov, känslor, tankar och krav.

En kriskorg eller krislåda var också något som några av skolledarna har i sin arbetsorganisation. Nedan följer ett citat som visar vad kriskorgen är för något och vilken funktion den kan fylla;

Vi har även iordningställt en så kallad kriskorg, för att snabbt kunna ha något för handen om det inträffar något. I korgen har vi ljus, tändstickor, en liten fin duk, en bibel, näsdukar och lite annat. Sådana saker som man aldrig skall behöva irra rundor efter om det väl inträffar något svårt.

När det gällde den formella strukturen och den handlingsplan som man använder sig av för att hantera kriser så fanns det lite olika erfarenheter och åsikter. De flesta av respondenterna hade

en klar och tydlig handlingsplan som detaljerat beskriver vad som skall göras, vem som skall kontaktas och så vidare. Någon har ingen sådan handlingsplan alls och var dessutom direkt kritisk mot färdiga manualer. Alla var dock överens om att det är svårt att i alla situationer följa en handlingsplan slaviskt, utan att det snarare handlar om den specifika situationen. Att vara administrativt förberedd, det vill säga med aktuella telefonnummer, listor på anhöriga, som man kan behöva komma i kontakt med, regler och rutiner är en sak, men att ha en handlingsplan på hur man exakt skall bete sig var respondenterna kritiska till. Detta sammanfattas i följande citat;

Man kan aldrig ha en 100% färdig modell, utan det måste baseras på vad som efterfrågas och alltså anpassas från situation till situation. Att vara förberedd på hur du skall göra rent administrativt, vilka personer du skall kontakta och vilka som kan finnas som ”back-up” och stöd är en sak, men att ha en färdig manual, tror jag ej på. Mänskliga relationer bygger på att vi reagerar på olika sätt.

De policys som skolledarna och dess organisationer hade i samband med krishantering kan sammanfattas i två delar. Det ena var att det är rektorn alternativt biträdande rektorn som tog alla beslut och som är ansiktet både inåt och utåt. Det andra bestod i att man aldrig är ensam om att ta dessa beslut. Detta är krisgruppen ett utmärkt exempel på. Det vill säga om det uppstår en krissituation är det av stor vikt att hantera det i grupp eller åtminstone i samförstånd med någon kollega eller medarbetare. Anledningen till detta är att om man är flera får man ett vidare perspektiv på vad det är som hänt och hur man skall agera, man gör en gemensam bedömning utifrån ett bredare underlag. Dessutom är det viktigt att rätt personer får rätt information och genom att träffas och diskutera igenom den situation man står inför minimeras risken för att det blir uppförstorat och eller felaktigt. De organisationer som hade en uttalad handlingsplan har också som policy att följa och använda den på lämpligast vis.

När det gällde omfattningen på kris diskuterades och omnämndes Tsunamin som julen 2004 drabbade stora delar av Asien och hundratals svenskar. Alla valde att ta upp resonemanget kring att alla tillvägagångssätt, resurser och medel som finns att tillgå naturligtvis blir förstärkta och skärpta om situationen skulle vara omfattande och så kallat stor. Några poängterade dock att det inte behövde innebära att en kris av ett mer omfattande slag automatiskt skulle vara svårare att hantera. Anledningen till detta var den så kallade samhällsapparat som oftast sattes igång om det var olyckor av karaktär som Estoniakatastrofen, Göteborgsbranden och Tsunamin. I dessa situationer fanns det många olika resurser som kunde användas och mycket expertis, rekommendationer och material att tillgå att du sällan var ensam som arbetsorganisation. Var däremot krisen av mindre karaktär, kanske en medarbetares, förälders eller elevs död så uttryckte respondenterna att större fokus och krav ställdes på dem personligen och på den egna arbetsorganisationen. Skolledarna poängterade vikten av att inte göra en kris av något som inte var en kris. Med detta menas att inte sätta igång processer hos medarbetare och andra individer i arbetsorganisationen som egentligen inte funnits där till en början. Att helt enkelt inte göra en kris större än vad den var. Någon berättade att det till och med kunde vara farligt att blåsa upp det för stort, samtidigt som denne på samma gång berättade att man aldrig får ”sopa den under mattan”. Det gäller att finna en ”gyllene medelväg”, att vara vaken och öppen för de behov som fanns, samtidigt som man inte får göra för stor apparat av något som inte upplevs så, att helt enkelt skapa balans och lyhördhet.

Samtal och då specifikt svåra samtal fanns det ingen direkt formell kompetens kring hos respondenterna. Någon berättade att de i sin rektorsutbildning haft föreläsning i samtalsmetodik, någon annan nämnde erfarenheten som yrket automatiskt ger. För övrigt när det gällde de svåra samtalen i en krissituation omnämndes vikten av att lyssna och bara finnas där. I dessa begrepp inryms även medmänsklighet och empati. Nedan beskriver en av respondenterna betydelsen av just dessa två begrepp;

Det är jätte viktigt att vara förstående och lyssnande. Detta kommer dock inte in i det akuta skedet, just när något händer utan kommer som det mer sekundära arbetet efter en kris. Det kommer liksom efter. För det första akuta måste ske, när man måste vara faktisk. Sen, i nästa svep, när det akuta är över och man börjar möta direkt och indirekt drabbade, då, då kommer medmänskligheten in. Då får man börja ta hand om de anställda. Det är självklart.

Denna respondent gjorde skillnad på när det händer och efter det har hänt, alltså i och efter krissituationen. Detta är något som flera poängterat i olika sammanhang i de intervjuer vi gjort, vikten av att till en början vara väldigt aktiv och tydlig och därefter i den fortgående vardagsrelationen vara mer passiv och inlyssnande.

När det handlade om vad skolledarna skulle vilja förändra gällande de tillvägagångssätt de utvecklar och använder i en krissituation fanns det relativt många konkreta förslag och önskingar. Det som de flesta av respondenterna nämnde var vikten av övning. De saknade helt enkelt fiktiva händelser som gjorde att de blev säkrare och tryggare i en krissituation. Nedan följer några åsikter om vikten av att öva;

Jag vill att vi ska öva mer, så vi blir ännu säkrare på våra roller. Träffas kanske en gång per termin och då ha ett autentiskt fall som vi sedan skulle analysera. Det är en chans att reflektera, vad gör vi för fel, vad gör vi som är rätt, vad kan vi göra annorlunda, vad är bra, vad är dåligt. Att få det så bra som möjligt så att det nästan blir en ryggmärgskänsla. Händer det någonting så pang, pang, pang vet alla vad de ska göra. Jag tror att man vid en kris inte tänker riktigt och då måste det nästan finnas en ryggmärgskänsla, annars blir det lätt kaos. Man bör alltså öva mera för att bli trygg.

Man kan aldrig träna kris för mycket. Det är en sådan sak som man lätt tänker, det händer inte oss och så vidare, men det gör det visst. Just därför skulle man egentligen träna det här ännu mer. Man skulle även träna och diskutera saker som etik och värdegrund förknippat med en krissituation. Så om jag säger såhär, det är övning som ger färdighet och en krissituation får aldrig bli främmande. Då har man övat för lite.

Någon annan berättade även om den allmänna arbetsbelastning som denne ansåg att den offentliga sektorn och då även skolledare och deras organisationer var utsatt för vilket sekundärt kunde leda fram till att exempelvis krishantering inte fått de ekonomiska och tidsmässiga resurser som ansågs behövas. Respondenten berättade att i skolans tidspressade verklighet så blev det lätt så att det inte var krishantering och preventivt arbete därtill som stod överst på agendan. Denne poängterade att en sådan inställning kunde få förödande

konsekvenser och varnade därför för att man inte får glömma bort och förkasta sådant som inte drabbade organisationerna hela tiden, men som ändå måste få ekonomiska och tidsmässiga resurser. Denne respondent gav uttryck för att krishantering lätt hamnar i skymundan för allt annat vardagsarbete.

Skolledare och därmed våra respondenter är trots deras ledarbefattning och organisatoriska ansvar bara människor. Den eller de vänder sig till om de själva behövde få hjälp och stöd i att hantera kriser var främst den egna organisationens skolsköterska och kurator. De nämnde även sin närmsta chef, lokal- och central krisgrupp, kollegor i form av andra skolledare samt företagshälsovården, Previa, som de resurser man kontaktade om det behövdes hjälp och stöd.

Samarbete och samverkan

För att fortsättningsvis behandla hjälp och stöd samt kontakter i, men främst utanför skolledarnas arbetsorganisationer är det av intresse att belysa de externa resurser som respondenterna valde att nämna i intervjuerna. Externa resurser är de resurser, den hjälp och det stöd som finns att tillgå utanför den egna arbetsorganisationen. Främst av dessa bör nämnas den centrala krisgruppen som på något vis är ett mellanting mellan en intern och en extern resurs. I den centrala krisgruppen sitter vanligtvis skolledarna själva, psykologer från BUP (barn- och ungdomspsykiatri), elevhälsans personal och skolledarnas förvaltningschef. Precis som den centrala krisgruppen har vi tidigare behandlat den kommunala POSOM-gruppen, som är en extern resurs som även den finns att tillgå som hjälp och stöd i en krissituation. Förutom dessa två instanser berättade några av skolledarna om deras nära samarbete med kyrkan och dess personal. Detta samarbete fanns även under andra förutsättningar och omständigheter än krisen och upplevdes av respondenterna som gott och tätt. Polis, räddningstjänst, socialförvaltning och företagshälsovård (Previas) var andra externa resurser som mer eller mindre ansågs som självklara aktörer i en krissituation. Relationen med dessa beskrevs lite olika. Någon av skolledarna berättade om ett väldigt nära samarbete även ur ett förebyggande perspektiv, någon annan att där inte fanns något sådant samarbete, men att de självklart fanns att tillgå om de skulle behöva deras hjälp.

Vilken alternativt vilka av de externa resurserna som blir aktuella i en krissituation bestämmer skolledarna i samspråk med kollegor, medarbetare och självklart via den lokala krisgruppen. Polis och räddningstjänst är sådana resurser som exempelvis vid en olycka är centrala aktörer och som automatiskt blir inkopplade utan kontakt med skolledare. Däremot den centrala krisgruppen, POSOM-gruppen, kyrkan, socialförvaltningen och företagshälsovården är sådana resurser som blir kontaktade av skolledare i samråd med kollegor, medarbetare och krisgrupp. Nedan beskrivs hur ett gott samarbete med de externa resurserna kan uppfattas;

Ja, det tycker jag verkligen att vi har. De är verkligen duktiga och det känns alltid bra när vi har haft något möte eller när vi på något vis har varit i kontakt med någon av dem. Det känns som vi är på samma spår, att helt enkelt göra det bästa möjliga av situationen och det vi har gemensamt. Vi vill alla lyckas med det uppdraget vi står inför, så det flyter på.

Någon av respondenterna uttryckte ett behov av större beredskap även externt, det vill säga en önskan om att öva med externa aktörer inblandade. En annan respondent hade erfarenhet av en sådan stor fiktiv övning som finansierades av EU-bidrag. Dessa övningar är väldigt

kostsamma, men den spontana reaktionen och erfarenheten var positiv och uppfattningen var om man verkligen hade råd att låta bli.

Ledarskap

Flertalet av respondenterna ansåg att ett ledarskap kan vara både formellt och informellt, det kan dels vara en titel, dels en legitimitet och bekräftelse från, medarbetare, föräldrar och elever. Några talade i vid mening om vad ledarskap är och om hur de använder sig av sitt ledarskap samt hur de vill uppfattas. Vikten av att samtala kring ledarskapet på en mer bred basis är främst att vardagsrelationer, mandat, förtroende och tillit spelar en väldigt stor roll för hur svårare situationer, likt krisen hanteras. Någon av respondenterna valde att beskriva sitt yrke och sin arbetsituation som att arbeta i "förtroendebranschen". Någon annan beskrev sitt ledarskap och sina vardagsrelationer så här;

Det är viktigt att jag som ledare är trygg och gedigen i mitt vardagsarbete för att sedan sekundärt dra nytta av det i en krissituation. När det väl inträffar något oväntat så bygger det på de relationer du tidigare byggt upp i ditt vardagsarbete som ledare.

De viktigaste faktorerna och uppgifterna i samband med en krissituation som beskrevs var vikten av att ge och ta information, det vill säga att skaffa den information som krävs för att kunna göra en så kallad nulägesanalys, samt ge den information som omvärlden behöver utan att för den skull spekulera. Dessutom poängterades ledarens uppgift i att vara klar i sin roll, det vill säga att vara benägen att kunna skilja på olika roller och arbetsuppgifter. Vad är min roll som ledare? Var exempelvis en frågeställning som ansågs viktig att ha i bakhuvudet. Förlängningen av det resonemanget handlar om att kunna göra en analys och bedömning av situationen så att man som skolledare på så vis kan förmedla kontakter till andra instanser och resurser istället för att hantera allting själv. Man får inte dra sig för att delegera.

Begrepp som chefskap och ledarskap omnämns också i de olika intervjuerna. Där chefskap fått stå för det mer auktoritära och "hårda" sättet att leda, medan ledarskapet har handlat om det informella och förtroendebaserade sättet. I en krissituation har man dock valt att, som tidigare nämnt, belysa vikten av att ha mandat och goda vardagsrelationer för att kunna använda sig av det mer formella och auktoritära chefskapen. Att "peka med hela handen" som någon beskrev det. Att vara handlingskraftig, tydlig, professionell samt ha förmågan att fatta snabba beslut är andra begrepp och förmågor som respondenterna valde att beskriva som några av ledarens viktigaste uppgifter i samband med kriser. Vikten av kommunikation, samtal och dialog med medarbetare, föräldrar, elever, externa resurser, media och övrig omvärld poängteras också. Som ledare kan man inte välja att dra sig undan, inte svara på frågor, beklaga sig och så vidare utan det gäller att vara tillgänglig och att hela tiden kommunicera med sina medmänniskor.

Samtliga skolledare var relativt överens när det gällde om de kände sig väl förberedda i sin arbetsorganisation gällande en krissituation. De ansåg att man aldrig kunde vara väl förberedd på en sådan sak, däremot var uppfattningen kring graden av förberedelse olika stor. Någon svarade enligt följande;

Det är ju så att säga att ta i och säga att man är väl förberedd. Förberedd så till vida att jag vet ju vilka jag skall kontakta och vad jag

bör göra men förberedd ur ett känslomässigt perspektiv kan man aldrig vara.

Någon annan sa så här;

Ja, vi är förberedda. Vi har ju ett nära och gott samarbete med olika instanser och experter och så har vi faktiskt gått utbildningar. Så kunskapen finns ju men den minskar förvisso med tiden så den behöver ju upprepas. Kunskap är ju en färskvara. Fast jag skulle ändå vilja säga att vi är förberedda, kanske inte väl förberedda. Kan man vara det?.

När det gäller den mediala biten har vi valt att behandla den under ovanstående tema, ledarskap. Inte för att det i sig handlar om ledarskapet, utan för att samtliga respondenter valt att behandla och berätta om media utifrån deras situation som ledare. Vi hade faktiskt inte några specifika frågor kring temat media, tidningar, tv och radio, men några respondenter belyste deras uppfattning och relation till och om denne instans. Vad som berättades var främst den försiktighet och misstänksamhet som fanns i relationen skolledaren och media emellan. Någon beskrev mycket noggrant hur systematisk och noga man skulle vara i mötet. Dels för att man som ledare har ett stort organisations- och personansvar (tystnadsplikt), dels att rätt information skall ges samt att media uppfattas sensationslystna och intresserade av alla svåra detaljer. Skolledarna poängterade även att all information som ges till media skall gå igenom dem. Det vill säga att det är respondenten själv, alternativt efter att denne delegerat uppgiften till någon annan som samtalar med media och ingen annan.

Diskussion

En kris kan föra individer närmare varandra, öppna upp ett stelt samtalsklimat, öka tillit och förtroende i alla led, öka teamkänslan och omtanken om varandra men även organisationen. Men givetvis förutsätts då att hanteringen sköts på ett genomtänkt sätt. Skadorna efter en kris kan bli större än nödvändigt om processen hanteras på ett sätt som varken är genomarbetat eller har något stöd i tidigare erfarenhet, forskning eller utbildning. Detta belyser Cotton och Devilly, (2003) i sin forskning. Krisen kan då istället leda till att klyftor mellan olika subgrupper ökar, medarbetare känner misstro till ledningen, motivationen sänks, sjukfrånvaron ökar och ohälsa genomsyrar då tillslut hela organisationen.

Som framkommit av olika författares (Birkehorn, 1998, Cotton och Devilly, 2003, Cullberg, 2003, Ekstam, 2001, Feigenberg, 1971, Jonsson och Hagström, 1997, Mintzberg, 1973, Nilzon, 2004, Persson, 1995, Skoglund, 2002, Wiström, 2004) teorier/erfarenheter och av respondenternas svar i undersökningen så finns ingen större motsägelse i hur man bör hantera kriser och att det innebär en viktig och ansvarsfull uppgift.

Begreppet kris är komplext så att definiera det innebär en del svårigheter, det innefattar så mycket och har olika betydelse för olika individer. Därför är det inte lätt att ge en förklaring som motsvarar alla människors syn på vad kris egentligen är. Cullberg (2003) menar att det som kan påverka individens syn på en kris kan vara faktorer som ålder, period i livet, tidigare erfarenheter, kön, miljö och stöd. Det som dock både Cullberg (2003) och Wikström (2004) samt våra respondenter gemensamt antyder är att kris är något som innebär nya prövningar för individen och dess omgivning. Ens tidigare erfarenheter och kunskap är inte tillräckliga för att kunna hantera situationen som uppstår. Även om man har upplevt olika kriser tidigare i livet

så innebär ändå varje ny kris en annorlunda och ny situation. Livet ser hela tiden annorlunda ut och kanske har miljön ändrats vid den nya krisen eller har kanske delar av det stöd man tidigare haft minskat. Därför finns det inte heller som denna uppsats visat några färdiga mallar eller ramar att följa som leder till ett bra resultat.

Cullberg (2003) har delat in krisens förlopp i olika faser. Han anser att det ska ses som ett hjälpmedel att orientera sig i krisens förlopp. Respondenterna i undersökningen anser att en medvetenhet om de olika faserna gör det lättare att förstå och hantera de känslor, reaktioner och symptom som uppkommer hos individen i samband med kriser. Utan kunskap om att det existerar försvarsmekanismer som t ex regression kan ledaren enligt våra respondenter känna sig otrygg och inte veta hur man ska handla rätt. Detsamma gäller kunskap och medvetenhet om att krisen har ett akut skede och att man kan behöva handskas med reaktioner som skrik, gråt och aggressioner.

Fyhr (2003) och Cullberg (2003) tar upp skillnaden mellan kris och sorg. Våra respondenter gör ingen större skillnad på dessa begrepp, vilket även ovanstående forskare menar; många gånger är det svårt att skilja de åt i det akuta skedet. Men de menar också att krisens symptom syns tydligare. Respondenterna håller med om att en kunskap om såväl sorgen och krisens symptom kan vara till stor användning för att förklara varför man som ledare också känner obehag även om man kanske inte direkt är drabbad. Cullberg (2003), Sandberg (2001) och Nilzon (2004) förklarar detta obehag med att den egna katastrofångesten aktualiseras.

Vad är då ett bra resultat och för vem? Vad vill vi uppnå när vi säger att vi vill ha en välfungerande krishantering? Är det för att vi i vår roll som personalvetare vill göra ett så bra arbete som möjligt? Är det för organisationens bästa? Eller är det för att hjälpa den drabbade tillbaka till livet på ett sådant naturligt och skonsamt sätt som möjligt? Förhoppningsvis så innebär ett välfungerande krishanteringsarbete en blandning av allt detta. Personalvetare och andra individer i ledarroller har en viktig uppgift i samband med kriser, då det gäller att både se till individens och organisationens bästa. Respondenterna i undersökningen menar att det här är den tuffa och svåra uppgiften med balansgång kommer in och blir viktig.

En kris innebär många svåra, jobbiga och tuffa känslor och ofta är det många som påverkas. Vid en kris blir det flesta av oss påmind om livets skörhet och oförutsägbarhet enligt Cullberg (2003). Trots denna viktiga process som man då måste ta hänsyn till och arbeta med på bästa sätt så måste även organisationen och dess vanliga liv fortsätta.

Även om man då inte har ett facit att följa visar vår undersökning och detta stöds av Cotton och Devilly (2003) samt Skoglund (2002) att det är av stor betydelse att man som ledare och organisation har arbetat fram tillvägagångssätt för att kunna genomföra krishantering på ett sätt som är till hjälp för både individen/individerna och organisationen. Samtliga respondenter i vår undersökning lägger stor vikt vid tillvägagångssätt som; tidigare erfarenhet av kriser, kunskap, utbildning, empati och medmänsklighet. Tillsammans med ovanstående forskare menar de att dessa verktyg har stor betydelse när en krissituation uppstår och för hur bra resultatet blir. Man vad menar man med ett bra resultat? Är det att göra skadan så liten som möjligt? Vissa svarar ja på den frågan medan andra menar att en krissituation till och med kan göra saker och ting bättre än vad det var förut, antaget att krishanteringen är en välfungerande process.

Cotton och Devilly (2003) och Skoglund (2002) samt respondenterna menar att en handlingsplan är ovärderlig för ett lyckat resultat vid en krissituation men samtidigt är man

överens om att denna kunskap är färsk vilket kräver ödmjukhet inför uppgiften och att man ständigt håller sig uppdaterad och att handlingsplanen eller de policys man har är tätt förankrat i organisationens gemensamma beredskap. Respondenter menar att det är tidigare erfarenheter av kriser, både personligen och från andra som utgör grunden för att skapa fungerande och hållbara tillvägagångssätt Även om det aldrig går att förbereda sig fullt ut på en krissituation menar respondenterna att man ändå vill ha så pass mycket kunskap och övning att man har en känsla av att kunna det i ryggmärgen när det sen krävs att man ska handla och agera. Skoglund (2002) ger stöd i det resonemanget när han skriver att det krävs att man arbetar praktiskt och konkret med tillvägagångssätten ur ett preventivt syfte.

Respondenterna menar att krishantering inte är någon en mans show, samverkan och samarbete är av stor vikt för att ro i land uppgiften. Det finns bitar och uppgifter som en ledare bör lämna vidare eftersom de inte innefattas av ledarens ansvar och befogenheter. Ett exempel är det svåra samtalet som Ekstam (2001) behandlar, respondenterna menar att de har kunskap i att föra jobbiga och tuffa samtal men ibland kan de behövas mer än medmänsklighet och lyssnande och att ta hjälp från annat håll är då att föredra. Trots detta är det ledaren som står som ytterst ansvarig och den som ska se till att maskineriet kommer igång och att båten sen rör i land. Ledaren är också en människa av kött och blod och påverkas med största sannolikhet också personligt av krisen. Det är då hjälp till hjälparen kan bli viktig. Kunskap och utbildning kan då skapa en trygghet i valet av tillvägagångssätt och i handling. Ledaren kan känna att man har en grund att stå på.

Skoglund (2002), Cotton och Devilly (2003), Mintzberg (1973), Wikström (2004), Nilzon (2004) och Cullberg (2003) ger alla uttryck för att samarbete och samverkan har stor betydelse för krishanteringen. Detta återfinns också i respondenternas svar. Vid en svår krissituation blir det sociala samspelet, stödet, medmänskligheten och närvaron något av det viktigaste. Krisgruppen är ytterligare ett tillvägagångssätt som främjar krisberedskapen och krishanteringen i arbetsorganisationen. Det är viktigt att alla hjälps åt, så att inte bara ledaren bär det tunga lasset som krisen innebär på sina axlar. När en kris inträffar uppenbarar man ofta sin begränsning och sin sårbarhet och det är därför av stor vikt att ha tänkbara relationer och handlingsplaner för att uppnå en så effektiv och kvalitativ insats som möjligt. Wikström (2004) nämner även det viktiga samarbetet med organisationer som; räddningstjänst, sjukvård, polismyndighet, SOS-alarm, kyrka, företagshälsovård och kommunernas POSOM-grupper. Många av våra respondenter har också svarat att de har ett gott och nära samarbete med vissa av dessa. Vidare har de även förklarat att de har ett stort stöd i de resurser som finns att tillgå inom organisationen, t ex kurator och skolsköterska.

Mintzberg (1973) liksom våra respondenter menar att krishantering är en viktig fråga och uppgift för organisationen och därmed ledaren som är den som har det yttersta ansvaret. En ledare vid en krissituation blir ofta en ”galjonsfigur”, förebild och symbol, i allt från trygghet, initiativtagande, stöd och som medmänniska. Ledaren ska hålla tal, finnas där för de som behöver och helt enkelt hantera alla de sociala, personliga och psykologiska problem som uppkommer. Denne skall även inta rollen som förbindelseled, dvs. bygga nätverk, skaffa och upprätthålla alla kontakter av vikt, ta hand om de som behöver och samtala med alla de externa samarbets- och samverkanspartners Trots att flera av respondenterna i undersökningen önskar att de haft mer resurser som t ex tid och pengar för att skapa en bättre krishantering menar de ändå att frågan är så pass stor och viktig att den inte kan förbises. Här kan man se en tydlig skillnad mellan litteratur och verklighet, Wikström (2004) förmedlar känslan av att det inte finns några problem med att ha en välfungerande krishantering medan respondenterna visar på en stor välvilja och förståelse för vikten av att ha en beredskap men

gör samtidigt klart att det även innehåller en kostnad och tidsaspekt som innebär komplexitet. Alla respondenter har emellertid svarat att de har någon form av krisberedskap, vissa mer än andra. De menar att man helt enkelt inte ha råd att stå utan.

Tillvägagångssätten består av allt från krisgrupper, utbildningar, handlingsplaner, samverkan med större organisationer till specifika policys som att alltid ringa hem till den som är sjukskriven, skicka blommor när någon dött, gå på begravningar, tända ljus, hissa flaggan o.s.v. Respondenterna menar att man i en krissituation måste sätta individen främst för att över huvudtaget kunna gå vidare. Cotton och Devilly (2003), Skoglund (2002) och Mintzberg (1973) påpekar att ovanstående tillvägagångssätt är av stor vikt.

Föreliggande studier och Mintzbergs (1973) teorier på området visar på att ledarrollen har stor betydelse för den fortsatta processen. Det handlar om att förbereda sig väl; se till att ha utbildning och kunskap i ämnet, lära av tidigare erfarenhet, våga använda sig av sin personlighet men också gå in i den auktoritära yrkesrollen och våga handla.

Ovanstående litteratur (Mintzberg (1973), Cotton och Devilly (2003), Skoglund (2002)) och respondenternas svar pekar åt samma håll, att detta görs bäst genom övning och utbildning. Frågan är om det idag finns tillräckligt med krishanteringsundervisning i våra ledarskapsutbildningar? Borde inte detta vara ett självklart inslag i såväl högskole- och universitetsutbildningar som mindre ledarskapskurser och specifika utbildningar? Kanske är det idag något som man ser på som en kompetensutveckling eller ett tillval för eget intresse. Men har vi råd att låta det vara så? Alla individer upplever någon gång mindre eller större kriser och ibland hamnar vi även i större kriser som vi kallar för katastrofer. De drabbade kommer från arbetsplatser, förskolor, föreningar och familjen. Krisen sprider sig då som ringar på vattnet och skapar då ett stort behov av en hållbar bearbetning.

Persson (1995) ger uttryck för ett resonemang där man menar att den viktigaste resursen vid en kris är det sunda förnuftet. Det handlar alltså inte bara om kunskap och tillämpningen av en specifik teknik eller färdighet utan om ett förhållningssätt och ett ändamålsenligt sådant. Men frågan är om inte det bygger på kunskap och erfarenhet på området som på så sätt leder till en ödmjukhet inför uppgiften och därmed också ett sunt förnuft. Om nu alla människor genomgår kriser så borde vi väl vara utrustade med verktyg för att själva kunna hantera dem. Men vi vill lyfta frågan till en högre nivå, vad händer efter det att den akuta krisen är förbi? Hur ska man då gå vidare? Hur reagerar man på alla känslor och händelser som uppenbarar sig? Hur använder man de nya erfarenheterna och kunskapen för att lära och utvecklas? Det är här vi menar att utbildning och kunskap kan ge stöd åt individen även om det sunda förnuftet finns där. Det är också viktigt att understryka skillnaden att som privatperson hantera en kris och som ledare för en stor organisation. En mindre lyckad krishantering i en organisation kan som tidigare nämnts leda till större skada än vad som är nödvändigt för såväl många individer som hela organisationen.

Skoglund (2002) menar att krisen ställer särskilda krav på ledaren i en arbetsorganisation. Denne måste vara delaktig och demonstrera sin delaktighet, kommunicera, överföra energi och skapa förtroende och tillit. Detta vittnar även större delen av respondenterna om, de påpekar ofta i svaren att en kris kräver handlingskraft och mod och tar man inte tag i situationen snabbt kan man förbruka sitt förtroende. I arbetsorganisationen är det ledarens ansvar att alla mår bra och att alla känner sig sedda och uppmärksammade.

Metoddiskussion

Som resultat och analys visar skiljer sig inte vår litteraturgenomgång och respondenternas svar åt i någon större grad. Detta kan ha en enkel förklaring i att vi i vår perception är styrda av hur vi själva tycker det bör vara och därför väljer att lyfta fram de forskare och teorier som stödjer och styrker vårt förhållningssätt till krishantering. Men samtidigt har vi ju inte kunnat påverka respondenternas svar, varken vi som forskare eller de som respondenter visste var utgången och resultatet efter intervjun skulle leda till, trots det gick deras svar och våra teorier in i varandra. Istället kan man leda den samstämmiga uppfattningen till att respondenterna har varit yrkesverksamma under många år och har alla mer eller mindre erfarenhet av krishantering. Vi anser därför inte att resultatet och analysen är missvisande på något sätt men vi är också medvetna om att vår empiri hade kunnat se annorlunda ut beroende på olika faktorer som kommer att diskuteras nedan.

Frågan är om vi fått samma svar om våra respondenter varit ledare i den privata sektorn istället för som i detta fall den offentliga verksamheten? Respondenterna i denna undersökning har större redovisningsplikt på att de följer gällande lagar och ramar och kan därav ha en större press på att kunna visa på en god krishantering. Svaren hade också kunnat se annorlunda ut beroende på om respondenterna arbetat i mindre respektive större privata organisationer. I vår undersökning arbetade samtliga respondenter i medelstora till stora organisationer.

Det hade varit intressant att studera om tillvägagångssätt och svar hade skilts åt mellan könen. En allmänt vedertagen uppfattning är att män och kvinnor skiljer sig åt i sättet att hantera kriser. Detta har vi valt att bortse ifrån nu eftersom fördelningen mellan könen var ojämn och för att syftet var att undersöka hur skolledare utvecklar och använder tillvägagångssätt i samband med kriser, oavsett kön.

Är då undersökningen tillförlitlig? Detta är som sagt svårt att avgöra då vi bara kan lita till respondenternas ord och hur man än bär sig åt för att vara objektiv så finns det alltid spår av subjektivitet i allt man gör. Vi arbetade mycket med förberedelserna inför intervjuerna och genomförde bland annat en pilotundersökning för att få en så bra intervjuguide som möjligt och minska risken för att ställa ledande och styrda frågor som skulle kunna sätta vår prägel och vår uppfattning i respondenternas svar. Under intervjun försökte vi hela tiden ställa fölfrågor och gräva lite djupare för att svaren skulle bli så uttömmande och nära sanningen som möjligt. Det är dock svårt att undgå att vi som forskare hade en viss förförståelse inom området som har kunnat påverka frågornas prägel och respondenternas svar.

Vad som fortsättningsvis hade varit intressant är att följa upp de intervjuer vi genomförde med observationer och eventuellt kompletterande intervjuer. Ord och handling behöver inte alltid betyda samma sak och desto bredare metoder desto mindre risk för felkällor. Men det är svårt att observera en organisation och ledningen i en kris, det är överhuvudtaget svårt att få tillgång till organisationer och ledare som för tidpunkten för en undersökning befinner sig i en krissituation. Dels är detta ett känsligt ämne och dels är det som vi tidigare pekat på viktigt att man som ledare lägger allt krut på krishanteringen och då är det lätt att man som forskare är i vägen för krisarbetet. Vi valde därför att rikta in oss på tidigare erfarenheter och lärdomar som dragits från olika typer av kriser

Vi hade dock gärna fortsatt vår forskning med att intervjua medarbetarna i organisationerna för att även få deras åsikter och bilder av verkligheten. Individens perception skiljer sig åt och det är inte alltid självklart att medarbetarnas och ledarens svar hade överensstämt.

Vi är också medvetna om att ett bredare urval hade kunnat ge annorlunda resultat. Det kan även vara bra att använda sig av flera metoder för att få en mättnad i materialet och en så nyanserad bild som möjligt av fenomenet. Det man kan gå miste om i undersökningen, när endast en metod och ett angreppssätt används är respondenternas beteenden, handlingar, relationer, interaktioner, språket, och de materiella och sociala omständigheterna. Som forskare blir man också mer trygg i sina val och tolkningar efter att ha fått en djuphet i underlaget. Till följd av en begränsad tid till att genomföra denna uppsats har vi dock valt att endast arbeta med intervju som metod i undersökningen.

Förslag till vidare forskning

Idag finns AFS:s ”Första hjälpen och krisstöd 1999:7”, men når denna ut till alla arbetsorganisationer och dess ledare? Finns det ett behov av att göra denna mer precis? Ett exempel hade kunnat vara att alla organisationer ska ha en handlingsplan för krishantering som skall efterföljas och omarbetas exempelvis årligen eller oftare om behov föreligger. Eller skall det vara ett måste och ett krav att samtliga skall ha en krisgrupp som ska träffas kontinuerligt där krav på utbildning och erfarenhet skall vara uttalat. Hjälper eller stjälper sådana formella ramar? Skapar sådana strama tyglar ett konstlat och ohållbart system? Är det ens möjligt att genomföra i arbetsorganisationer av mindre storlek? Risken finns att det fortfarande bara tas tillvara på av de som redan är införstådda med vikten av en bra krishantering. De som verkligen är i behov av lagen fortsätter kanske att bara se bestämmelserna som ett måste och fyller i de stadgar som måste följas, utan närmare eftertanke och arbete. Att helt enkelt göra studier mera precist på AFS 1999:7:s förankring, möjliga utveckling och användning i olika arbetsorganisationer vore enligt oss ett förslag till vidare forskning.

Som nämnts tidigare har vi i dagens samhälle även ett större problem i och med den ökade stressen, rationaliseringar, nedskärningar, brist på resurser och så vidare. Många ledare och organisationer anser sig inte ha råd att satsa på sådant som krishantering förrän det väl händer, det är så mycket annat som ska göras och en del chansar på att krisen inte drabbar dem. Ett ytterligare förslag till vidare forskning vore därför att titta på de ekonomiska- och tidsmässiga resurser kris och krishantering får i dagens arbetsorganisationer. Hur mycket pengar avsätts? Hur mycket övning görs? Vad prioriteras? Vilken utbildning finns det möjlighet att få som ledare och medarbetare? Vad får i sådana fall denna kosta och vem samt hur många får möjlighet till en sådan utbildning?

Något som även tidigare belyst är förslaget kring att även undersöka medarbetarnas bild och version av de tillvägagångssätt som skolledarna anser sig utveckla och använda. Individens perception skiljer sig åt och det är inte alltid självklart att medarbetarnas och ledarens svar hade överensstämt.

Konklusioner

Våra iakttagelser visar att skolledarna i dessa kommuner har stor nytta av utbildning i krishantering. Med rätt kunskap att bygga hållbara tillvägagångssätt på kan man i en krissituation tillgodose individens och organisationens behov men även sina egna. Detta på ett

sätt som gör att utgången och resultatet förhoppningsvis blir hållbart och fungerande för alla parter

Referenser

- Birkehorn, R, (1998), *Krishantering i praktiken*. Gävle: Meyer.
- Cotton, P, och Devilly, G, J, (2003), *Psychological Debriefing and the Workplace: Defining a Concept, Controversies and Guidelines for Intervention*. Hawthorn: Australian Psychologist volume 38 number 2 pp. 144-150.
- Cullberg, J, (2003), *Kris och utveckling*. Stockholm: Natur och kultur.
- Ekstam, K, (2001), *Arbetsplatsens svåra samtal*. Malmö: Liber
- Feigenberg, S, G, (1971), *Döden i sjukvården*. Stockholm: SFPH:s monografiserie nr 3.
- Fyhr, G, (1999), *Hur man möter människor i sorg*. Stockholm: Natur och kultur.
- Höglund, O, (2003), *Sveriges Rikes Lag, Räddningstjänstlagen 1986:1102*. Stockholm: Nordstedts juridik.
- Höglund, O, (2003), *Sveriges Rikes Lag, Skollag 1985:1100*. Stockholm: Nordstedts juridik.
- Jacobsen, D, I, och Thorsvik, J, (2002), *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jonsson, S, och Hagström, A, (1997), *En bro över mörka vatten*. Örebro: Cordia.
- Lindh, G, (1999), *Första hjälpen och krisstöd - Arbetarskyddsstyrelsens föreskrifter om första hjälpen och krisstöd samt allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna*. Solna: Arbetarskyddsstyrelsensböcker.
- Mintzberg, H, (1973), *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Nilzon, K, R, (2004), *Krishantering*. Höganäs: Kommunlitteratur.
- Persson, T, (1995), *Att möta människor i kris – om kriteori och krisbistånd*. Lund: Studentlitteratur.
- Ryen, A, (2004), *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber ekonomi.
- Sandberg, P, (2001), *När någonting har hänt*. Västerås: Författarhuset.
- Skoglund, T, (2002), *Krihantering – om ledarskap och kommunikation*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Svedberg, L, (2000), *Gruppsykologi – om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Widerberg, K, (2002), *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Wikström, C, (2004), *När livet går sönder – en bok om kriser och hur vi möter dem*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB.

Intervjuguide

Introducerar hela intervjun med att beskriva vårt syfte...

Syftet med studien är att undersöka vilka tillvägagångssätt skolledare utvecklar och använder vid kriser.

Vill du beskriva din arbetsorganisation för mig?

Vilken exakt position har du då i denna organisation?/Hur ser dina arbetsuppgifter ut?

Vad innebär begreppet kris för dig?

Vilken teoretisk kunskap har du om krisen och dess förlopp?

Vilken praktisk erfarenhet har ni av kris?

Om ni varit med om tidigare kris... Vad har ni då dragit för lärdom av denna?

Vad har ni för utbildning i krishantering?

Vad har denna utbildning gett dig?

Hur har ni gått/går ni tillväga för att skapa en god beredskap i er arbetsorganisation för att hantera en krissituation?

Hur ser er handlingsplan (formella struktur) ut för att hantera kriser?

Vilka policys har ni i samband med krishantering?

Är det något ni skulle vilja förändra när det gäller er arbetsorganisations krishantering?

Görs det skillnad i krishanteringen beroende på omfattningen av involverade ("större respektive mindre kriser")?

Hur arbetar/skulle ni vilja arbeta med samtal i en krissituation?

Svåra samtal är samtal av mer terapeutiskt slag som kan användas i krissituationer. Har ni någon formell kompetens i svåra samtal?

Hur tror ni att egenskaper som medmänsklighet och empati påverkar krishanteringsprocessen?

Vem vänder ni er till för att få hjälp och stöd i att hantera kriser?

Vilka externa resurser samarbetar ni med i en krissituation?

Hur görs valet gällande dessa?

Vem kontaktar de externa resurserna?

Vad har ni för erfarenhet av de externa resurserna i en krissituationer?

Skulle ni vilja samarbeta med de externa resurserna på något annat vis?

Vad anser ni är ledarens viktigaste uppgifter i samband med kriser?

Tror du att din uppfattning om vad som kännetecknar en sådan ledarskapsstil är allmänt vedertagen? (Skulle din kollega svara på samma vis?)

Anser ni att ni som ledare i er arbetsorganisation är väl förberedda när det gäller hantering av en krissituation?

Uppsattitel: Tillvägagångssätt som skolledare utvecklar och använder vid kriser.
Författare: Emma Berg och Isabella Fagerberg

Informationskompetens

Efter det att vi bestämt ämne började vi ”hålla ögon och öron öppna”. Med detta menas att vi läste artiklar, tittade på tv-reportage och använde oss av internet. I början var det mycket av materialet som handlade om Tsunami-katastrofen och det var även utifrån denna tragedi vårt intresse för krishantering började växa.

I tidningen **Chef**, nr 4, 2005 läste vi Emilie Tingströms ledartalang i artikeln; ”*Plötsligt lydde folk allt jag sa*”.

I **Blekinge Läns tidning** den 17 juni 2005 läste vi om Ulf Gilford som arbetat i Thailand med anhörigstöd.

I **Aftonbladet** den 16 januari 2005 handlade artikeln vi läste om Pigge Werkelins öde.

Utifrån dessa artiklar började vi sedan söka oss vidare inom vårt område.

På söksikten *Google* sökte vi på ordet; **krishantering** och fick då 417 000 träffar på svenska sidor. När vi lade till ordet Tsunami fick vi istället 415 träffar. Här gick vi då in på www.tvai.se för att läsa och inspireras om och av professionell krishantering. Det var också efter denna sökning vi hittade information om vad sorg innebär på www.infomedica.se och vad man kan vända sig för att få stöd och hjälp på www.rsos.se.

Efter att ha ringat in ämnet och syftet med uppsatsen som sedermera kom att handla om vilka tillvägagångssätt skolledare utvecklar och använder sig av i en krissituation sökte vi på Högskolan Kristianstads bibliotekskatalog och Ronneby stadsbibliotek katalog.

Ronneby stadsbibliotek.

Sökord: kris

Träffar: 53

Högskolan Kristianstad.

Sökord: kris / kriser

Träffar: 83 / 58

Resultat:

- Cullberg, Johan, *Kris och utveckling*
- Persson, Thore, *Att möta människor i kris*

Anledningen till att dessa böcker kunde plockas ut från den relativt omfattande sökträffen var att vi, som ovan nämnt, redan förkovrat oss i lite artiklar och reportage kring begreppen kris- och krishantering och hade i dessa sammanhang stött på ovanstående författare, vilket på så vis resulterade i att namnen och boktitlarna redan var kända för oss. Men för att begränsa antalet sökträffar gjordes en ny sökning på sökordet; krishantering och då blev utfallet lite mer hanterbart.

Uppsattitel: Tillvägagångssätt som skolledare utvecklar och använder vid kriser.
Författare: Emma Berg och Isabella Fagerberg

Ronneby stadsbibliotek.

Sökord: krishantering

Träffar: 4

Resultat:

- Birkehorn, Regina, *Krishantering i praktiken.*
- Nilzon, Kjell R, *Krishantering.*
- Sandberg, Per, *När någonting har hänt.*

Det var inte bara litteratur på området kris / kriser / krishantering som vi fann intressant för studiens syfte. Ledarskaps- och organisationsteorier var för oss även av stor vikt. Dessa områden är dock sådana som vi under hela vår utbildning på PA-programmet kommit i kontakt med och hade därför sedan tidigare litteratur som vi kunde använda oss av.

Vetenskapliga artiklar var en annan informationskälla vi använde oss av. När vi sökte på vetenskapliga artiklar använde vi oss av fulltextdatabaser som EBSCO. Här använde vi oss bland annat av sökorden "management and crisis". Då de 918 träffarna detta ledde fram kändes väldigt stort och svårhanterligt lades ordet "intervention" till. Dessa tre sökord tillsammans bildade det resultat på 39 stycken vetenskapliga artiklar, däribland;

- Devilly, Grant J och Cotton, Peter, *Psychological Debriefing and the workplace: Defining a Concept, Controversies and Guidelines for Intervention.*

I det nationella bibliotekssystemet, Libris, sökte vi efter övrig information inom de aktuella ämnesområdena. Sökorden var mer specifika än när vi sökte i de två olika kommunala bibliotekens databaser (Ronneby och Kristianstad) och utgjordes av "krishantering och ledarskap". Dessa sökord resulterade i 17 stycken träffar, varav vi genom Högskolans personal lånade ett antal av de aktuella träffarna på så kallat fjärrlån. Efter noggranna studier valdes dock bara några av träffarna ut, däribland användes nedanstående författare flitigt som referens i uppsatsen;

- Skoglund, Thomas, *Krishantering: om ledarskap och kommunikation.*

Resterande litteratur och lagtext har efter behov inhämtats av oss. När vi har behövt någon uppgift och eller fakta har ett specifikt sökord fått leda oss fram till det vi har efterfrågat.