



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

Att leda det oförutsedda

– En studie av fyra ledares uppfattning om sin situation, sitt ledarskap och behov av stöd i en kris

Kajsa Pettersson

Kandidatuppsats vt 2007

Handledare: Clemens Weikert

Abstract

The aim of the study is to get a better understanding of leader's reactions in a crisis situation, and to examine whether locus of control and coping strategies can be related to leaders need for social support. The role of a leader in a crisis situation is complex and includes several aspects which must be illustrated to understand the leader's situation. Four leaders have participated in the study. The methods that have been used are questionnaires for measuring locus of control and coping and semi-structured interviews. The results show that search for social support cannot be seen as an outcome of a specific locus of control or coping strategy. All the leaders have an internal locus of control and used a majority of emotion-focused coping strategies in the crisis situation. It's possible to see that the need of support differs a lot from individual to individual, some of the leaders searched more emotional support and others more informative support.

Keywords: Leadership, stress, crisis, locus of control, coping, social support, relation- and emotion focused leadership, management by delay.

Nyckelord: Ledarskap, stress, kris, locus of control, coping, socialt stöd, relations- och uppgiftsorienterat ledarskap, management by delay.

Förord

Att få genomföra denna studie har varit en önskan sedan lång tillbaka och jag vill rikta ett stort tack till alla er som gjort det möjligt! Det har varit en mycket intressant, lärdomsfull och framför allt rolig tid som har gett mig många nya infallsvinklar och uppslag och gjort mig, om möjligt, än mer intresserad av att göra djupare studier i ämnet.

Jag vill speciellt tacka de intervjupersoner som trots sin hektiska vardag ställt upp och delat med sig av sina tankar och upplevelser av det inträffade. Jag vill också tacka min handledare Clemens Weikert som varit engagerad genom hela processen, alltid tagit sig tid att läsa och kommentera det jag producerat samt alltid gett bra handledning. Tillsist vill jag också rikta ett stort tack till familj och vänner för er uppmuntran och stöd, det har betytt mycket för mig!

Lund den 28 maj 2007

Kajsa Pettersson

Innehållsförteckning

Inledning	1
Bakgrund	1
Ledarskap	2
Uppgifts- och relationsorienterat ledarskap.....	2
Stress.....	3
Stresshantering – coping	3
Problemfokuserad och emotionsfokuserad coping.....	4
Locus of control.....	4
Koppling mellan coping och locus of control	5
Definition av kris	5
Individens reaktioner vid kriser.....	6
Erfarenhetens betydelse.....	7
Krisledning – en ledares utsatta situation	7
Hur en ledare påverkas av stark stress.....	8
Uppgifts- och relationsorienterat ledarskap i kris.....	9
Att som ledare underlätta stresshantering.....	9
Vikten av att söka stöd.....	10
Krav-kontroll-stödmodell.....	11
Problemformulering och syfte	12
Metod	13
Undersökningsspersoner	13
Instrument	14
Att kombinera kvalitativ och kvantitativ metod.....	14
Beskrivning av metoderna.....	15
Semistrukturerad intervju.....	16
Procedur.....	17
Etiska riktlinjer	17
Resultat	19
Frågeformulär angående Work Locus of Control.....	19
Frågeformulär angående Coping	19
Resultat av intervjuerna	21
Tematisk analys	22
Diskussion	28
Metoddiskussion.....	28
Reliabilitet och validitet	28
Studiens generaliserbarhet.....	29
Kritisk granskning av val av metod.....	30
Resultatdiskussion	31
WLCS och COPE Inventory	31
Coping i krisen	32
Stress och kontroll kopplat till krav-stöd-kontrollmodellen	33
Uppgifts- och relationsorienterat ledarskap.....	34
Behovet av att söka stöd.....	35
Lärdomar inför framtiden.....	36
Kan valda copingsstrategier och locus of control påverka hur ledare uppfattar sin situation i en kris samt var de söker stöd?.....	37
Förslag på framtida forskning.....	38
Referenser	40
Bilaga	- 1 -

Inledning

Bakgrund

Varje krissituation är unik och behöver förstås utifrån den aktuella situation den sker i. Detta sammanhang påverkar hur vi uppfattar krisen samt hur vi lyckas hantera den (Quarentelli, 1998). Det är viktigt att komma ihåg att det är individens uppfattning och tolkning av krisen som avgör hur denne reagerar och därför finns det således inga objektiva ramar för hur en kris bör, eller hur en kris kommer, att uppfattas. Dock kan vissa faktorer en individ bär med sig, så som erfarenhet av liknande situationer, påverka hur denna tolkning av situationen går till (Enander, 2005).

Alla kriser kan betraktas som sociala händelser eftersom de sker i en social kontext vilket får påverkan på enskilda individer (Quarentelli, 1998). Hur en social kris påverkar individer är ett område som hittills inte utforskats mycket och där det behövs ytterligare forskning (Weisæth, 2002). För att bättre förstå hur individer kan agera vid kriser bör krissituationer av olika karaktär och som sker i olika kontexter studeras. Det behöver inte vara de mest extrema situationerna som är de viktigaste, även mindre omfattande kriser kan ge värdefull information om individers sätt att agera i utsatta situationer (Enander et al., 1995).

Att befinna sig på en beslutsfattarpost och agera ledare i en krissituation leder till en hög stressansamling. Ledaren ska dels hantera de anställdas hälsa och säkerhet och dels svara för operativa åtgärder gällande organisationens fortsatta arbete och funktion, dessutom ska ledaren hantera sina reaktioner inför det inträffade (Weisæth, 2002). Många forskare menar att ledarrollen i kris är mycket komplex och krävande och därför bör studeras ytterligare (Enander et al., 1995).

Mot bakgrund av detta tar denna studie sin utgångspunkt. Fyra ledare som lett sin respektive organisation genom en kris har studerats för att försöka förstå hur de kan uppfatta sin situation i en kris samt se huruvida deras stresstrategier och uppfattning av kontroll kan påverka var de söker stöd. Intresseområdet har sedan lång tid tillbaka funnits hos författaren och kandidatuppsatsen inom arbets- och organisationspsykologi gav en värdefull möjlighet att studera området kris och ledarskap djupare. Författaren hoppas att denna studie kan ge en ytterligare möjlighet till förbättrad förståelse för hur ledare kan reagera i kris.

Ledarskap

I litteraturen om ämnet *ledarskap* går det att finna olika definitioner av begreppet och ofta påtalas att det i princip är ogörligt att finna en definition av ledarskap som är universell. Enligt Yukl (2005) utgår dock många definitioner från att ledarskap ”*involves a process whereby intentional influence is exerted by one person over other people to guide, structure and facilitate activities and relationships in a group or organization.*” (Yukl, 2005, sid. 3).

Som Yukl (2005) skriver finns det en skillnad mellan en *ledare* och en *chef*. Den förstnämnda är att betrakta som en informell position, vilket betyder en person som har de anställdas stöd och som leder genom förtroende. En chef är istället mer att betrakta som en formell position, det vill säga som en person fått genom rekrytering och som inte behöver innebära förtroende och uppbackning från de anställda. Det bästa är såklart om en ledare är både chef och ledare på samma gång (Yukl, 2005).

I uppsatsen kommer distinktionen mellan orden ledare och chef inte göras utan genom benämningen *ledare* kommer båda definitionerna åsyftas.

En ledares roll är som Yukl (2005) skriver ofta komplicerad. Han eller hon ska säkerställa att verksamheten går runt, helst går med vinst, samt arbeta för de anställdas välmående. En ledare är organisationens främsta representant i många situationer och har stor påverkan på de anställda, oavsett om det sker på informell eller formell nivå. Ofta diskuteras önskvärda personlighetsdrag när en effektiv ledare ska beskrivas. Vad som betraktas som effektiva personlighetsdrag går inte alltid att fastställa, delvis på grund av att ett önskvärt beteende ofta är situationsberoende. Det har dock visat sig att det går att fastställa vissa värdefulla personlighetsdrag gällande stresshantering och begreppet locus of control (Yukl, 2005).

Uppgifts- och relationsorienterat ledarskap

Forskare vid University of Michigan i USA gjorde på 1950-talet distinktionen mellan *uppgifts-* och *relationsorienterat ledarskap*. Denna indelning gjordes i syfte att studera ledares effektivitet men har sedan dess också fått stor uppmärksamhet när ledares dagliga arbete i verksamheten ska beskrivas (Yukl, 2005). En uppgiftsorienterad ledare fokuserar på målsättning och arbetar strukturerat för att uppfylla dessa mål. En relationsorienterad ledare fokuserar istället mer på medarbetarna och deras välmående. Yukl (2005) beskriver att en effektiv ledare ska fokusera både relation och uppgift eftersom de båda är av stor vikt för att

kunna skapa en väl fungerande organisation för alla anställda. Distinktionen mellan uppgifts- och relationsorienterat ledarskap har även gjorts i krishanteringsstudier, något som kommer att diskuteras mer längre fram.

Stress

Sedan mitten av 1930-talet då fysiologen Hans Selye definierade begreppet *stress* har forskare arbetat med att utforska hur stress uppkommer och vilka faktorer som utlöser stress. Selye menade att stress var att betrakta som den fysiologiska responsen på ett stimulus och detta stimulus blev benämnt *stressor* (Eriksen & Ursin, 2002).

Det råder stor enighet bland forskare om att det inte går att finna någon bestämd typ av stimuli som framkallar stress och på så sätt kan betraktas som en stressor. Allt är beroende av individen och dennes tidigare erfarenheter samt tolkningen av den aktuella situationen. Gemensamt för stressorerna är att de sätter igång individens försvarsmekanismer och ökar vakenheten, det vill säga ökar hjärnans aktivitet (Eriksen & Ursin, 2002).

Vissa situationer framkallar större stress än andra. En akut krisreaktion är en stressituation som innebär en kraftig fysisk och psykisk påfrestning för individen eftersom denne befinner sig i en ständig alarmberedskap. Dessa igångsättare av alarmberedskapen, alltså stressorerna, är något en individ måste handskas med för att bemästra krissituationen (Cullberg, 2001).

Stresshantering – coping

Hantering av stress, eller så kallad *coping*, är ett område som studerats mycket inom stresspsykologin. Begreppet coping används med två syften, dels hur individen löser ett problem och dels individens tro på sin förmåga att hantera problemet (Eriksen & Ursin, 2002).

Lazarus och Folkman (1984) anses vara myntare av begreppet coping. De beskriver coping som “*constantly changing cognitive and behavioral efforts to manage specific external and/or internal demands that are appraised as taxing or exceeding the resources of the person*” (Lazarus & Folkman, 1984, sid. 141).

Förmågan och användningen av coping avgörs av faktorer på både individ- och situationsnivå. Ofta anses coping vara kopplat till personligheten men så behöver inte alltid

vara fallet. Coping av långvarig stress ses som mer konstant och mer influerad av personlighet medan hantering av akut stress är svårare att förutspå, och inte behöver stå i direkt relation till hur individen normalt sett hanterar stress (Wallenius, 2001).

Problemfokuserad och emotionsfokuserad coping

Stresshanteringen en individ utför kan antingen vara av saklig karaktär, det vill säga riktad mot den faktiska situationen, eller fokusera på känslorna. Den förstnämnda copingstrategin benämns som *problemfokuserad*. Den andra strategin, så kallad *emotionsfokuserad coping*, fokuserar på känslorna den aktuella situationen ger upphov till (Lazarus & Folkman, 1984).

De två copinggrupperna står i nära relation till varandra eftersom det inte går att hantera enbart problemet utan att beakta känslorna som situationen frammanar. Ingen copingstrategi är heller uteslutande att betrakta som den bästa strategin, trots att problemfokuserad coping ofta beskrivs vara mest fördelaktigt för ett snabbt och handlingskraftigt agerande. Därför måste strategierna studeras som en enhet, dock kan vissa strategier, beroende på tolkning av den aktuella situationen, vara mer eller mindre användbara (Wallenius, 2001).

Under dessa två huvudgrupper finns sedan flera undergrupper vilka underlättar studier av copingsstrategierna. Problemfokuserad coping kan till exempelvis undersökas med fokus på områdena *planering*, *avvaktande coping* och *instrumentellt socialt stöd*, det vill säga stöd av mer sakrelaterad och informativ karaktär. Emotionsfokuserad coping består delvis av områdena *positiv omtolkning*, *accepterande*, och *emotionellt socialt stöd*, det vill säga stöd av känslomässig karaktär (Muhonen & Torkelson, 2001).

Locus of control

Begreppet *locus of control* anses vara kopplat till personligheten och står i stark relation till en individs förmåga att hantera stress. Rotter (1966) betraktas vara grundaren till begreppet, vilket kortfattat kan beskrivas som en individs uppfattning av egenkontroll (Lu et al, 2000). Kontrollen kan vara antingen *intern* eller *extern*. Intern locus of control betyder att individen i fråga ser sig som kapabel att påverka sin situation och händelser som inträffar. Extern locus of control betyder istället att individen ser att händelser hög grad uppkommer av slumpen och att förmågan att hantera dessa händelser till stor del ligger utanför individens kontroll (Yukl, 2005).

Vid en påfrestande situation reagerar individen med stress som ett resultat av att kontrollen över situationen kraftigt reduceras. Hur upplevelsen av kontroll ser ut anses därför vara viktigt för att kunna bemästra stressen och genom detta även hantera situationen i sig (Theorell, 2002). Vid en svår och komplex situation tenderar en individ med ett internt kontrollokus att se situationen som kontrollerbar medan en individ med externt kontrollokus ser situationen som okontrollerbar (Lazarus & Folkman, 1984). Att som ledare inneha en intern locus of control har visat sig vara viktigt för att på ett lyckat sätt kunna hantera stressfyllda situationer (Lu et al, 2000). Likaså anses en intern locus of control stå i relation till en ledares proaktiva handlande och initiativförmåga. En ledare med extern locus of control blir i stället mer reaktiv och mindre aktiv i sitt problemlösningsarbete (Yukl, 2005).

Koppling mellan coping och locus of control

Stress och locus of control har ett nära samband eftersom individens stresshanteringsmekanismer kopplas på när upplevelsen av kontroll över situationen håller på att gå förlorad (Theorell, 2002). Lazarus och Folkman (1984) beskriver flertalet studier som funnit att en intern locus of control ofta leder till mer problemfokuserade copingstrategier och att en extern locus of control oftare genererar i emotionsfokuserade copingstrategier.

Definition av kris

En krissituation är att betrakta som en kraftfull stressituation. Att befinna sig i ett psykiskt krisstillstånd beskrivs av Cullberg (2001) som att vara i *"en sådan livssituation att ens tidigare erfarenheter och inlärd reaktionssätt inte är tillräckliga för att man ska förstå och psykiskt bemästra den aktuella situationen"*. (Cullberg, 2001, sid. 15).

En annan definition av kris av mer kollektiv karaktär hämtas från Weisæth (2002). En krissituation beskrivs som en situation med allvarliga och oförutsedda hot mot betydelsefulla värden och människors liv och hälsa. Tidigare problemlösningsmetoder är inte tillräckliga, ofta föreligger tidsbrist och kontrollen i en sådan situation beskrivs som kraftfullt reducerad (Weisæth, 2002).

Den typ av kris som kommer att behandlas i uppsatsen är psykologisk kris av möjlig traumatisk karaktär. Den traumatiska krisen karaktäriseras enligt Cullberg (2001) av plötsliga och svåra yttre påfrestringar som innebär hot mot fysisk existens, social identitet och

trygghet. Vad som tillhör ”plötsliga”, och ”svåra” påfrestningar beskrivs ligga utanför *the average expectable environment* – det vill säga utanför den förväntade genomsnittsmiljö individen lever i. Ett visst mått av utvecklingskriser och livskriser förväntas individen kunna hantera men de oväntade påfrestningarna som kraftigt försvagar individens handlingsförmåga beskrivs som traumatiska kriser. Exempel på sådana situationer kan till exempel vara att en närstående dör, att en ofrivillig uppsägning äger rum, att genomgå en skilsmässa etc. Det kan också vara fråga om bränder, olyckor, överfall eller krig (Cullberg, 2001).

I uppsatsen kommer individens (ledarens) upplevelse av den aktuella krisen att fokuseras. Kriserna som beskrivs i uppsatsen har utlösts av exempelvis bränder eller andra svåra och oväntade händelser och satt organisationen i en mycket svår och akut situation.

Individens reaktioner vid kriser

Det är viktigt att förstå att en stressfylld händelse aldrig sker i ett vakuum utan i en social kontext (Quarentelli, 1998). Situations- och individfaktorer påverkar hur individer reagerar och hanterar den stressfyllda situationen (Enander, 2005).

Graden av stress som uppkommer hos individen vid en krissituation relateras till hur situationen ser ut och hur den tolkas av individen samt vilken copingstrategi som används. (Wallenius, 2001). Ofta följer individen ett rollmanus som är kopplat till den specifika situation han eller hon befinner sig i. Exempelvis beter sig en individ annorlunda på sin arbetsplats än som trafikant, eller som gäst på en restaurang. Detta rollmanus kan på samma sätt kopplas till krissituationer vilket betyder att en individ tenderar att bete sig olika utifrån den roll han eller hon befinner sig i för stunden (Enander, 2005).

Detta påverkas och förtydligas av det faktum att individer i stressade situationer inte tänker kreativt utan att väl inarbetade reaktionsmönster tenderar att ta överhanden, något som sker på både gott och ont. En väl inarbetad övning i hur en kris ska hanteras är därför gynnsamt för såväl organisation samt individen medan det omvända, ingen övning alls, ger ett ovisst utgångsläge (Enander, 2005). Dock finns vissa förbehåll med erfarenhet som kommer att diskuteras under rubriken *Erfarenhetens betydelse*.

Här följer några exempel på reaktioner som kan uppstå under hög akut stress:

- Generalisering utifrån liten mängd data uppkommer
- Svårigheter med att överblicka och värdera stora mängder data uppstår

- Förhastade slutsatser dras
- Problem kan underskattas eller överskattas
- Nyanser går förlorade, tänkandet blir antingen/eller (Enander, 2005).

Erfarenhetens betydelse

Eftersom det är tolkningen av den aktuella krissituationen som avgör hur individen reagerar, och inte krisen i sig, så påverkar erfarenheten mycket. En individ som tränats hantera en stressfylld situation klarar i regel av en oförutsedd händelse bättre än en otränad individ (Enander, 2006). Det finns dock en viss risk med erfarenhet i och med att träning kan innebära att individen låser sig i vissa handlingsmönster, vilket kan leda till att förmågan att tänka kreativt reduceras än mer än enbart på grund av den akuta stressen. Risk för överläring vid krisövningar finns således, och det är viktigt att övningar sker med viss baktanke så att den flexibla och nytänkande förmågan inte går förlorad (Enander & Johansson, 2000).

Viss motståndskraft mot stress kan utvecklas om individen tidigare lyckats hantera stressfyllda situationer väl. Detta benämns som *hardiness* eller *toughness* inom forskningen. Hur fruktansvärd eller stressfylld den situation som drabbat en individ än är så har individen större chans att klara av den om den känns igen, upplevs som kontrollerbar, eller verkar meningsfull (Eriksen & Ursin, 2002). Detta extra sårbarhetskydd beskrivs som en del av personligheten, på samma sätt som ett externt eller internt kontrollokus anses vara (Enander, 2006).

Krisledning – en ledares utsatta situation

Att som ledare i en kris ställas inför en osäker och okänd situation där både egna och andras reaktioner och behov ska hanteras och tillgodoses leder till en mycket hög stressnivå (Michel et al., 2001). Ledarens roll i en krissituation är därför att betrakta som komplex och utsatt. Denne ska i krissituationen till exempel kunna identifiera det huvudsakliga problemet och ändå behålla en överblick över hela situationen, sörja för inhämtning av information, utvärdera denna information och fatta beslut. Dessa områden ställer krav på ledaren att kunna registrera detaljer, tänka rationellt, ha en hög beslutsförmåga och agera handlingskraftigt. Ledaren kan även utsättas för stressorer på ett mer personligt plan, som fara för eget liv, hot

mot familj eller ansvar för anställda som förolyckats eller skadats. Detta gör situationen än mer komplex och belastningen ännu högre (Weisæth, 2002).

Tidigare undersökningar som gjorts visar att den allmänna uppfattningen om hur ledare bör agera i en kris skiljer sig från verkligheten. En vanlig uppfattning är att ledare ska agera auktoritärt genom att ge tydliga och raka direktiv. Istället har det visat sig att ett dialogbaserat ledarskap främjar kommunikation och utbyte mellan alla nivåer inom organisationen, även under en kris (Boin & t'Hart, 2003).

Hur en ledare påverkas av stark stress

En hög stressnivå stör ledarens förmåga att hantera information och fatta beslut. Detta leder ofta till att ledaren tvingas förlita sig på tidigare erfarenheter istället för att komma med nya kreativa lösningar (Yukl, 2005).

Att kontrollen över en krissituation är så kraftigt reducerad bidrar till att öka stressen hos ledaren. Dock kan ansvaret över organisationen leda till en så kallad *ansvarsstress* vilket är att betrakta som positivt och kan få ledaren att gå utöver sin egen förmåga. En fara finns dock för det så kallade *bryggsyndromet*, där ledaren ser sig själv som ovärderlig och ständigt ska vara närvarande och ”kontrollera förloppet på bryggan”. Rädslan för att i en stressfylld situation göra misstag och fatta felaktiga beslut kan även leda till beslutsfördröjning, eller *management by delay* (Weisæth, 2002).

De allvarligaste stressreaktionerna hos ledare är liknande de generella reaktionerna Enander (2005) beskrivit under avsnittet *Individens reaktioner vid kriser*. Av Weisæth (2002) beskrivs en ledares stressreaktioner på följande sätt:

- Begränsad varseblivning där fara finns för ett allt- eller ingettänkande. Risken finns att ledaren endast fokuserar på ett scenario eller en detalj och missar helhetssynen
- Tänkandet blir mer stereotypt och mindre kreativt
- Tankeförmågan har en tydlig korttidsprägel och det proaktiva tänkandet försämras
- Tidsuppfattningen reduceras
- Vanliga emotionella reaktioner är ångest, depressivitet och irritabilitet

- Ledaren kan drabbas av handlingsförlamning och beslutsfördröjning (management by delay), se sig själv som allsmäktig förstående av situationen (bryggssyndromet) eller dra förhastade beslut (Weisæth, 2002).

Övning garanterar inte att en ledare ska kunna fungera i en stressfylld situation. Detta behöver inte vara personlighetsrelaterat utan kan bero på den aktuella situationen och tolkningen av denna. Det är dock viktigt för en ledare i alla situationer att inte anse sig vara enrådig utan söka stöd och rådgivning (Michel et al., 2001).

Uppgifts- och relationsorienterat ledarskap i kris

En svensk-norsk studie som beskrivs av Enander och Johansson (2000) visar på att ledarskap under akut stress till stor del präglas av ledarskapet i vardagen och att ett tillitsskapande ledarskap i vardagen gynnar en god ledningsförmåga under kriser. I studien framkom att det relationsinriktade ledarskapet under akut stress främst syntes genom en tydlig ledarroll där ledaren motiverade medarbetarna. Ledaren hade också individuell omtanke om alla individer samt fokuserade på efterföljande hantering av krisen. Det uppgiftsorienterade ledarskapet syntes genom ledarens förmåga till att stanna upp och överblicka situationen, ett proaktivt tänkande samt hantering av de egna känsloreaktionerna. Risk för övermod förknippas också med det uppgiftsorienterade ledarskapet (Enander & Johansson, 2000).

Att som ledare underlätta stresshantering

Nyckelpersoner i närmiljön som tillskrivs stor auktoritet och kompetens är betydelsefulla sensorer för hur situationen ska uppfattas (Weisæth, 2002). Därför kan ledare, genom sitt agerande, fungera som stressreducerare hos sina medarbetare (Michel et al., 2001).

Till exempel kan ledare påverka upplevelsen av kontroll hos medarbetarna. Upplevelsen av stress kan som tidigare beskrivits reduceras då upplevelsen av kontroll över situationen är stark. Något som dessutom påverkar nivån av stress är i vilken grad hotet kan beskrivas som klart och greppbart. Ett diffust hot eller en komplex situation kan inledningsvis uppfattas vara opåverkbar och ligga utanför individens kontroll. Efter hand kan situationen dock bli mer överskådlig och i och med detta uppfattas som mer kontrollerbar (Enander, 2005).

För att underlätta en individs stresshanteringsförmåga i en utsatt situation bör således ledaren arbeta för att öka individens förståelse av situationen, det vill säga öka klarheten. Dessutom bör ledaren öka individens känsla av att kunna påverka situationen, vilket betyder öka den

upplevda kontrollen hos individen (Enander, 2006). Att i en stressfylld situation också kunna se vilka möjliga copingstrategier som finns innebär att individen undviker att se sig själv som ett offer (Lundin, 1995). Istället för att skapa känsla av hopplöshet gäller det för ledaren att beskriva den verklighet som råder och därefter, utifrån bästa möjliga faktakunskap, identifiera de för organisationen bästa strategier och lösningar för den aktuella situationen och skapa en gemensam målbild (Arnetz, 2002).

Det viktigaste arbetet för att reducera stressens påverkan under krissituationen är dock det förebyggande arbetet. Att leda på ett tillitsfullt och förtroendeingivande sätt i vardagen leder ofta till att medarbetarna följer och stödjer ledaren även under krissituationer (Michel et al., 2001).

Vikten av att söka stöd

Som beskrivits under rubriken *Hur en ledare påverkas av stark stress* är det viktigt för en ledare att söka stöd i en stressfylld situation. Stöd innebär att individen får känslomässig och/eller praktisk hjälp från andra och är av stor vikt för att kunna hantera stressen. En individs möjlighet att söka emotionellt stöd minskar enligt flera studier till exempel risken för sjukdom och ökar förmågan att hantera den akuta situationen (Theorell, 2002). Var och vem individen söker stöd ifrån är dock beroende av situationen (Wallenius, 2001).

Stöd kan kategoriseras efter olika kriterier. Zeidner och Endler (1996) beskriver tre typer av stöd:

Cognitive support – det vill säga råd och information från andra människor. Ofta av enbart saklig karaktär, det vill säga ett informativt stöd där känslor lämnas åt sidan.

Tangible support – ett praktiskt, konkret stöd, exempelvis ekonomiskt bistånd. Ses också som ett informativt stöd.

Emotional support – det vill säga emotionellt stöd. Ges i första hand av närstående men även professionella samtalare eller arbetskamrater emellan.

En individ kan ha behov av att söka efter en eller flera typer av stöd, dels beroende på individens tolkning av den aktuella situationen samt upplevelsen av kontroll. I en oklar situation där individen finner sina kunskaper om ett aktuellt område mycket begränsat kan ett

informativt stöd vara det främst prioriterade och mest aktivt sökta. I en annan situation kan det emotionella stödet vara det som känns mest behövligt för individen (Zeidner & Endler, 1996). Orth-Gomér (2003) utvecklar beskrivningen av det emotionella stödet:

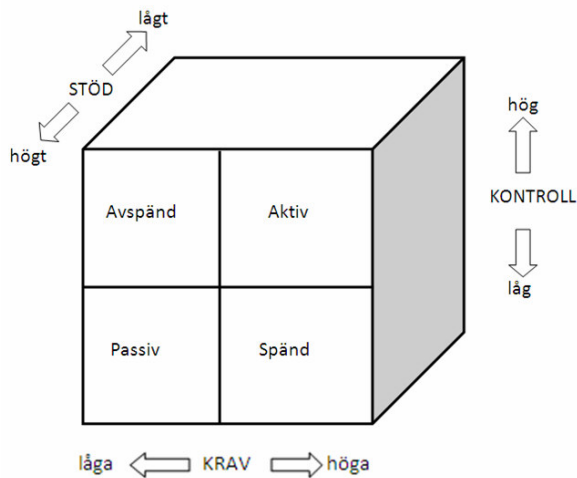
Esteem support – det djupa, känslomässiga stödet som ofta en livspartner eller nära vän ger. Ger individen hjälp att finna sin identitet i den närmaste omgivningen och att stärka självkänslan.

Appraisal support – ett mer informativt emotionellt stöd som ofta ges av arbetskamrater eller bekanta. Hjälper till att värdera och uppfatta problem i tillvaron och finna lösningar på dessa.

Det är viktigt för individen att få tillgång till emotionellt stöd, kortsiktigt sett för att få hjälp och uppbackning gällande det akuta problemet, långsiktigt för att öka välmåendet hos individen och undvika sjukdom. Ensam är inte stark i detta fall, i alla fall inte när hälsa och välbefinnande beaktas (Levi, 2002).

Krav-kontroll-stödmodell

Behovet av stöd kopplat till krav och kontroll på arbetsplatsen har utvecklats i en modell av Karasek och Theorell (1990). Efter studier gjorda i USA och Sverige visas att stress i måttlig mängd och måttligt höga krav samt ett stort stöd från arbetsgivare och arbetskamrater leder till ett gott arbetsklimat. Ett för lågt stöd är aldrig bra, inte heller för höga – eller för låga – krav från arbetsgivare. Avsaknad av kontroll över arbetssituationen är inte alls bra, det har till och med visat sig att bristen på kontroll ur ett långsiktigt perspektiv kan göra individen sjuk om denne samtidigt upplever höga krav och hög stress. För låg stress kan leda till brist på stimulans medan en för hög stress under längre tid är direkt skadlig, det vill säga om det är fråga om stress kopplat till avsaknad av kontroll och lågt stöd. Författarna talar om skillnad mellan att vara spänd och tänd och menar att det förstnämnda är att betrakta som den hälsofarliga stressen och det sistnämnda är en positiv uppiggande stress, kopplat till hög kontroll och högt stöd (Karasek & Theorell, 1990).



Figur 1. Krav-kontroll-stödmodell från Theorell (2003), efter ursprungskälla Karasek & Theorell (1990).

Problemformulering och syfte

Inom krislitteraturen görs ofta en distinktion mellan *reaktioner på* och *konsekvenser av* stressfyllda händelser. Den förstnämnda, reaktionerna, beskriver responser på den aktuella situationen och den andra, konsekvenserna, mer långsiktiga effekter som kan påverka en individs hantering av händelsen i framtiden. Ofta har den individorienterade krisforskningen inriktats mot de långsiktiga konsekvenserna och studerat psykiska symptom som kan uppkomma efter en kris (Enander et al., 1995).

Uppsatsens syfte tar sin utgångspunkt i de mer kortsiktiga responserna och riktas mot ledares uppfattning om sina reaktioner och beteenden i den aktuella krissituationen. Syftet med studien är att öka förståelsen för hur ledare kan uppfatta sin situation i en kris samt se huruvida deras copingstrategier och locus of control kan påverka var de söker stöd. Detta syfte kommer att undersökas genom följande frågeställningar: **Hur kan ledare uppfatta sin situation i en kris? Kan valda copingstrategier och locus of control påverka hur ledare uppfattar sin situation i en kris samt var de söker stöd?**

Metod

Undersökningspersoner

För att få en heltäckande bild över det valda ämnesområdet har både kvalitativa och kvantitativa metoder använts. Fyra ledare som lett sin organisation genom en kris har först besvarat två frågeformulär för coping respektive locus of control. Sedan har samme ledare intervjuats i syfte att få fram deras upplevelser angående den aktuella situationen för att på så sätt få en ökad förståelse för var de söker stöd och vilket stöd som eftersöks. Alla intervjuade är män med ålder mellan 40-55 år. De har arbetat mellan 1-20 år inom respektive organisation och var högt ansvariga för organisationens hantering av den aktuella krisen.

Kriterier som skulle uppfyllas för att ledarna skulle komma att bli aktuella för studien var:

1. Att ledaren skulle ha ansvar för verksamheten/del av verksamheten samt ha personalansvar.
2. Att de skulle ha samma befattning idag som de hade haft när krisen ägde rum.
3. Att de inte skulle arbeta med krishantering som profession, det vill säga inte ha att hantera kriser som en del av sin vardag.

Dessa kriterier sattes upp för att intervjuerna skulle komma att föras med personer som haft ett övergripande ansvar under krisen samt inte förväntades vara vana hantera kriser. Kriserna var av varierande karaktär, exempelvis bränder. De har alla fått stor uppmärksamhet i media samt betraktas av respektive organisation som en svår och stressfylld händelse där varje enskild ledare fått sätta sitt ledarskap på prov. De ägde alla rum i Sverige under 2005. Gemensamt för dem var att de inte resulterade i några dödsfall, dock förekom personskador. En närmare beskrivning av kriserna kommer ej att ges eftersom författaren i samråd med intervjupersonerna bestämt att ingen organisation ska kunna spåras eller kunna kopplas till en viss ledares uttalande. Likaså har intervjupersonernas svar förblivit avkodade under processen och de kommer i resultatdelen att benämnas ”ledare” eller ”intervjuperson.

Valet av ledare har dels skett genom en sökning i medias rapportering av allvarliga händelser på senare tid i Sverige. Kontakt togs även med Svenska Brandskyddsföreningen i syfte att underlätta sökandet efter aktuella ledare. Urvalet har alltså inte skett på ett randomiserat sätt

utifrån en större population. Detta betraktas enligt Bryman (2001) som ett bekvämlighetsurval, vilket kan få betydelse för undersökningens generaliserbarhet.

Antalet nödvändiga intervjupersoner beror enligt Kvale (1997) på undersökningens syfte. Om antalet är för litet blir undersökningen svår att generalisera, är det för stort blir det svårt att göra mer ingående tolkningar av intervjun. Därför är det omöjligt att bestämma ett rätt antal intervjupersoner. Hänsyn bör också tas till undersökningens omfång samt forskarens ekonomiska resurser och eventuella tidskrav (Kvale, 1997).

Instrument

Då syftet med uppsatsen var att studera huruvida ledares copingstrategier och kontrollokus påverkar varifrån de söker stöd i en krissituation användes både kvantitativ och kvalitativ metod. Kvantitativ i fråga om frågeformulären som användes med avsikt att kartlägga vilka copingstrategier de vanligen använde respektive hur ledarna uppfattade sitt kontrollokus. Kvalitativ i fråga om semistrukturerade intervjuer med ledarna där deras uppfattning om sitt ledarskap respektive deras behov av stöd och social support undersöktes djupare. Mer grundlig information om en individs uppfattning om ett fenomen fås enligt Bryman (2001) svårligen via frågeformulär med fasta svarsalternativ.

Skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ metod målas enligt Smith (2003) ofta upp som stor och kategorisk, ibland till och med större än vad den behöver vara. En forskare kan mycket väl dra nytta av att använda sig av båda metoderna för sin studie, det viktigaste är att den valda metoden undersöker området på ett sätt så att frågeställningen kan besvaras (Smith, 2003).

Att kombinera kvalitativ och kvantitativ metod

Det är dock inte helt konfliktfritt att använda sig av både kvalitativa och kvantitativa metoder i en och samma studie. Enligt Bryman (2001) finns flera forskare som menar att de två forskningsstrategierna stödjer två olika tillvägagångssätt och på så sätt får olikartade kunskapsteoretiska konsekvenser. Denna ståndpunkt beskrivs vara *epistemologisk* eftersom den tar fasta på skillnader i paradigmen och värdegrunder. Enligt den *tekniska* ståndpunkten finns medvetenheten om att de olika metoderna har olika epistemologiska grundantaganden, dock beskrivs inte dessa grundantaganden vara så fasta att de hindrar en kombination. Enligt

denna ståndpunkt kan metoderna istället ses som komplement till varandra vilket dessutom förstärker undersökningens trovärdighet och giltighet. Det viktiga är att se att båda metoderna är riktiga utifrån studiens syfte samt att de inte används enbart i syfte att få in mer data, utan att den insamlade datan också är relevant (Bryman, 2001).

Beskrivning av metoderna

Coping kan mätas genom antingen frågeformulär eller intervju. Ett vida använt frågeformulär är COPE Inventory, utvecklad av Carver, Scheier och Weintraub (1989). Detta formulär har översatts till flera språk, översättningen till svenska är gjord av Muhonen och Torkelson (2001). Formuläret finns i två versioner där den mer utförliga valts för denna studie, dock har det kortats ned från 53 till 28 frågor. Anledning nedkortningen var att de ovan nämnda faktorerna ansågs vara de mest relevanta i fråga om krisreaktioner. Frågorna i formuläret har inte skrivits om, detta för att säkerställa den goda validitet och reliabilitet formulären anses ha (se Muhonen & Torkelson, 2001). Frågorna som valts mäter dels problemfokuserad coping, i studien genom områdena *planering*, *avvaktande coping* och *instrumentellt socialt stöd*. Att använda planering som copingstrategi betyder enligt ursprungsförfattarna Carver, Scheier och Weintraub (1989) att individen aktivt tänker ut strategier för att handskas med problemet. Avvaktande coping återfinns hos de individer som inväntar ett lämpligt tillfälle för handling och inte gör något överilnat. Instrumentellt socialt stöd betyder att individen söker råd och information från andra personer. Emotionsfokuserad coping mättes i denna undersökning genom områdena *positiv omtolkning*, *accepterande*, och *emotionellt socialt stöd*. Positiv omtolkning betyder att individen försöker se och förstå den stressfyllda situationen utifrån positiva termer. Accepterande gör att individen tar till sig det som hänt och försöker leva med det. Emotionellt stöd är en copingstrategi individen använder sig av när denne söker uppbackning och sympati hos andra. Ytterligare en aspekt; *fokus på känslor*, undersöktes i studien. Denna ska dock inte ses som varken en emotions- eller problemfokuserad copingstrategi utan beskrivs som en mindre värdefull stresstrategi (Carver et al., 1989).

Frågeformuläret som använts angående locus of control har utvecklats av Spector (1988) och används idag ofta vid studier inom arbets- och organisationspsykologi (Arnetz, 2002). Det mäter huruvida individen anser att omliggande faktorer eller tur påverkar individens egen tillvaro, eller om det är denne själv som avgör utfallet av olika situationer. Formuläret WLCS – Work Locus of Control – är fokuserat på arbetslivet och består av 16 frågor. Då kriserna ägde rum på arbetsplatsen ansågs denna vinkling mot arbetslivet vara relevant för studien.

Efter att ledarna besvarat frågeformulären, bestående av totalt 44 frågor, blev de intervjuade. Syftet med en kvalitativ intervju är enligt Patel och Davidson (2003) att upptäcka och identifiera egenskaper och beskaffenheten hos något, exempelvis det valda objektets livsvärld eller dennes uppfattning om ett visst fenomen (Patel & Davidson, 2003). En efterföljande intervju kan utveckla det som mätts i frågeformulären. Den kan exempelvis öka möjligheten att se copingstrategier som inte tidigare varit tydliga (Enander et al., 1995). I en krissituation minns individen ofta de strategier som användes med visst motstånd, inte de som föll sig naturligt. De strategier och stöd som betraktas som dagliga rutiner, exempelvis sökandet efter socialt stöd, kan ofta vara omedvetna för individen och bör fokuseras (Enander et al., 1995).

Semistrukturerad intervju.

Intervjuformen som valts är att betrakta som semistrukturerad. Den semistrukturerade, eller halvstrukturerade, intervjun är friare till sin karaktär jämfört med den helstrukturerade. Frågorna behöver inte ställas i en viss, förutbestämd ordning och de behöver inte heller ställas exakt likadant varje gång. Följdfrågor eller frågor på andra intressanta områden som uppkommer under intervjuens gång är också möjliga att ställa (Smith, 2003). Således finns det utrymme för forskaren att vara följsam och beakta nyanser och infallsvinklar som uppstår när denne använder den semistrukturerade intervjun som utgångspunkt i sitt arbete (Kvale, 1997).

Den egenkonstruerade frågeguiden utvecklades utifrån den litteratur som använts för inläsning av området samt författarens förståelse av ämnet. När guiden till den halvstrukturerade intervjun tar form är det viktigt att beakta följande: dels om det kan finnas en logisk ordning, en ordning som intervjufrågorna troligtvis kommer att följa, och dels om det finns frågor av mer känslig karaktär. I regel brukar sådana frågor komma senare i intervjun (Smith, 2003). Att ställa upp huvudområden och vissa specifika frågor som forskaren vill ha svar på är ett sätt att arbeta fram en intervjuguide, dock bör forskaren komma ihåg att guiden för en semistrukturerad intervju är just en guide och ingen fast ram. Att följa med i flytet, vara empatisk och använda logiska kopplingar är viktigare än att alla frågor hinner ställas (Smith, 2003).

Procedur

Studien kan beskrivas vara av delvis explorativ karaktär där både kvalitativ och kvantitativ metod använts. Även om de båda metoderna ska ses som komplement i denna studie bör de enligt Bryman (2001) alltid följa en bestämt ordningsföljd. Detta för att undvika faktorer som till exempel att intervjuerna väcker funderingar som sedan resulterar i påverkan på svaren på frågeformuläret och tvärtom (Bryman, 2001). Undersökningsspersonerna fick först svara på formulären om copingstrategier och locus of control och därefter fördes intervjuerna med dem. Intervjuerna pågick i ungefär 45 minuter. De spelades in och transkriberades sedan.

Inspelning och transkribering av intervjuer är enligt flera forskare i stort sett obligatoriska moment vid en kvalitativ intervju (Bryman, 2001; Kvale 1997). Tillvägagångssättet rymmer flera fördelar, det förbättrar exempelvis vårt minne, underlättar en noggrann analys av vad människor sagt och det finns möjlighet att göra upprepade tillbakablickar på intervjupersonernas svar (Bryman, 2001). Nackdelen med transkribering är att det är en oerhört tidskrävande process samt att närvaron av en bandspelare eller en videokamera kan störa intervjupersonen (Kvale, 1997).

Etiska riktlinjer

Kvale (1997) diskuterar de etiska föreskrifterna uppställda av American Psychological Association (APA). De beskriver bland annat att det centrala syftet för all psykologisk forskning är att skapa kunskap som kan förbättra människans situation i det dagliga livet (Kvale, 1997).

En studie som på ett ingående sätt ska beskriva en individs upplevelser och livsvärld kräver ett empatiskt förhållningssätt. Grundläggande forskningsetiska aspekter rör konfidentialitet, information och samtycke (Bryman, 2001). Data ska behandlas konfidentiellt, vilket betyder att forskaren ska avkoda materialet så att det ej går att koppla viss intervjuperson till visst svar. Endast forskaren ska veta vilken intervjuperson som avlagt vilket svar (Bryman, 2001; Patel & Davidson, 2003). Informerat samtycke är en annan viktig empatisk handling och betyder att intervjupersonerna informeras om undersökningens syfte samt vilka risker och/eller fördelar som förknippas med undersökningen. Likaså ska intervjupersonerna

informerar om att de deltar frivilligt i undersökningen och att de när som helst kan dra sig ur projektet (Bryman, 2001; Kvale, 1997).

Viktigt är också att intervjuaren visar på förståelse och intresse för den han/hon intervjuar. Att kontrollera den tekniska utrustningen en extra gång innan intervjun tar sin början samt respektera tidsbegränsningar och den intervjuades livsåskådning är viktiga faktorer som avgör hur empatisk intervjuaren framstår som. Det ska kännas bekvämt och meningsfullt att bli intervjuad (Kvale, 1997).

Resultat

Frågeformulär angående Work Locus of Control

I Spectors (1988) formulär angående internt respektive externt kontrollokus i arbetslivet tar respondenten ställning till ett antal påståenden och svarar på en sexgradig skala huruvida denne instämmer med påståendet eller inte. Det maximala värdet på skalan är 96, ju högre värde som erhålls desto mer extern anses kontrollokusen vara, gränsen mellan extern och intern går vid 48. Frågeformuläret visade att intervjupersonerna (i tabellerna benämnda som IP 1, IP 2 osv.) hade ett lågt snitt, något som tyder på ett internt locus, dock var spridningen dem emellan förhållandevis stor (SD 6,84).

Tabell 1. Resultat Work Locus of Control

	WLCS
IP 1	45
IP 2	29
IP 3	29
IP 4	39
M	35,5
SD	6,84

Frågeformulär angående Coping

Copingstrategierna som mäts i COPE inventory delas upp i två områden; problem- och emotionsfokuserad coping (Muhonen & Torkelson, 2001). Området för problemfokuserad coping mättes i denna studie genom grupperna planering, avvaktande coping och instrumentellt socialt stöd. Emotionsfokuserad coping mättes genom emotionellt socialt stöd, positiv omtolkning samt accepterande. Ytterligare en aspekt; fokus på och ventilerande av känslor undersöktes. Denna grupp betraktas som tidigare nämnts stå utöver problem- och emotionsfokuserad coping och anses vara en mindre gynnsam copingstrategi (Muhonen & Torkelson, 2001). För mätning av varje grupp fanns fyra frågor med olika påståenden. Respondenten skulle för varje påstående skatta huruvida denne aldrig, sällan, ofta eller alltid handlade i enighet med påståendet, relaterat till den aktuella krissituationen. Siffran 1 motsvarade att individen aldrig handlade efter påståendet och siffran 4 att denne så gott som

alltid gjorde det. Den maximala poängen för varje grupp var 16 och för varje område 48. Resultaten av ledarnas svar framgår av tabell 2.

Tabell 2. Resultat COPE-inventory

	Problemfokuserad coping	Emotionsfokuserad coping	Fokus på och ventilering av känslor
IP 1	28	38	5
IP 2	35	38	8
IP 3	28	35	12
IP 4	36	39	12
M	31,75	37,5	9,25
SD	3,77	1,50	2,95

Av tabellen går det att utläsa att det copingområde individerna till största del fokuserade på i den aktuella krishändelsen var den emotionsfokuserade. Avvikelsen individerna emellan var där också minst, 1,50, jämfört med avvikelsen från medel för den problemfokuserade: 3,77. För att få en fördjupad förståelse av områdena presenteras resultaten för områdenas respektive grupper i tabell 3 och 4.

Tabell 3. Resultat för grupperna inom Problemfokuserad coping

	Planering	Avvaktande	Instrumentellt socialt stöd
IP 1	11	6	11
IP 2	13	13	9
IP 3	11	9	8
IP 4	12	12	12
M	11,75	10	10
SD	0,83	2,74	1,58

Tabell 4. Resultat för grupperna inom Emotionsfokuserad coping

	Emotionellt socialt stöd	Positiv omtolkning	Accepterande
IP 1	11	14	13
IP 2	10	10	16
IP 3	11	12	12
IP 4	12	13	14
M	11	12,25	13,75
SD	0,71	1,53	1,48

Av tabellerna går det att avläsa att emotionsfokuserade copingstrategier sammanfattningsvis skattas som oftare använda i den aktuella krisen jämfört med de problemfokuserade. Av de emotionsfokuserade ligger accepterande högst, det vill säga betraktas som mest använt (M

13,75, SD 1,48). Enbart i en av grupperna, avvaktande, finns en stor variation mellan individerna (SD 2,74). Vissa individer ansåg att denna strategi var väl använd, andra att den inte alls användes i så stor utsträckning. Lägst spridning mellan individerna finns för emotionellt socialt stöd (0,71) tillsammans med planering (0,84). Dock kan alla grupper, undantaget avvaktande, anses ha låga spridningsmått.

Resultat av intervjuerna

Nedan följer en introduktion till intervjupersonerna. Deras uppfattning om sitt ledarskap i vardagen samt under den aktuella krisen presenteras kortfattat, så även deras uppfattning av stress och kontroll.

Intervjuperson 1

Har övergripande regionansvar över verksamheten. Ålder: 46-50. Antal år på samma position idag som under krisen: mellan 6-10. Uppfattar att ord som relation, kommunikation och dialog beskriver honom väl i vardagens ledarroll medan ledarrollen under krisen mer var uppgiftsorienterad. Beskriver sin stressnivå i vardagen som tänd snarare än spänd, gillar utmaningar och söker spänning. Upplever sig ha kontroll över sitt arbete och säger även att kontrollen under krisen inte gick förlorad. Vissa moment, som media, var svårare än andra att hantera, dock behölls kontrollen i stort. Den akuta fasen av krisen var över på några dagar och återuppbyggnadsarbetet kom snabbt igång.

Intervjuperson 2

Har ett övergripande ansvar över delar av organisationen. Är mellan 51-55 år. Antal år i samma position under krisen som idag: mellan 16-20. Uppfattar att ord som lyhördhet och relationer är viktiga när ledarrollen diskuteras. Ser sig själv som en kugge i navet gällande organisationen och tycker att alla anställda bidrar med var sin del. Upplever inte arbetet som direkt stressfyllt till vardags, har av krisen lärt sig att det är viktigt att prioritera och låta mindre viktiga saker vänta. Upplever sig ha kontroll och såg inte att kontrollen heller helt försvann under krisen även om den akuta krisen plötsligt förvärrades efter ett antal dagar och pågick under lång tid. Beredskapen var god och det var inga problem att fatta beslut.

Intervjuperson 3

Har högsta ansvaret för större del av organisationen. Är mellan 51-55 år. Antal år i samma position under krisen som idag: mellan 11-15. Beskriver sig själv som ledare som målinriktad

och handlingskraftig och vill se resultat. Trivs med tempot i vardagen, ser en utmaning i att arbeta under tidspress och skapa nya kreativa förslag. Upplevde att organisationen, trots brist på erfarenhet av liknande händelser, hanterade krissituationen väl. Den akuta fasen av krisen beskrivs som kortvarig och arbetet med att återuppbygga organisationen kom snabbt igång. Kontrollen fanns, även om ovissheten om situationen och utfallet av den inledningsvis var mycket stressande.

Intervjuperson 4

Har högsta ansvaret för hela organisationen. Är mellan 41-45 år. Antal år i samma position under krisen som idag: mellan 1-5. Ser sig själv som både relations- och uppgiftsorienterad ledare, dock med tonvikt på det uppgiftsorienterade. Beskriver sin vardag som mycket stressig men säger sig samtidigt tycka om den stressen. Stressnivån blev dock oväntat hög under krisen, det var mycket värre än vad intervjupersonen kunnat förutspå. Media jagade i högt tempo och var tuffare än förväntat, i övrigt upplever intervjupersonen att kontrollen över situationen behövs. Den mest akuta fasen av krisen var över efter några dagar, dock efterföljdes den av ett intensivt arbete dag och natt för att klara verksamhetens fortlevnad.

Tematisk analys

Nedan kommer intervjupersonernas uppfattningar och åsikter om vissa teman studien tagit upp presenteras. Denna analysmetod, av Bryman (2001) benämnd som tematisk analys, genomförs efter gruppering av intervjupersonernas svar. Den tematiska analysen utförs genom att forskaren tar fasta på vissa teman och sedan grupperar intervjupersonernas svar under dessa teman. De teman som använts för analys av den aktuella datan har sin utgångspunkt i de rubriker som presenterades under teoridelen samt de rubriker som finns med i frågeguiden för intervjun (se bilaga 1). Som exempel på tillvägagångssätt kan nämnas att de situationer där individerna nämnt stress kopplat till den aktuella krisen tillsammans har behandlats under rubriken *Upplevelse av stress i krisen*. Både gemensamma åsikter av upplevelserna men även individuella avvikelser har lyfts fram. De olika teman presenteras nedan som underrubriker, under vilka intervjupersonernas svar vävts samman.

Synen på sitt ledarskap

En intervjuperson nämner kommunikation som ett nyckelord när denne talar om sitt ledarskap och poängterar att kommunikation inte kan ske utan en bra relation. Även en annan av ledarna

förknippar sitt ledarskap med ord som lyhörddhet, gemenskap och relationer. De andra två ledarna använder i större mån ord som målsättning, strategier och fokus på handling när de talar om sitt ledarskap. Ledarna uppfattade att de i viss mån ändrade sitt ledarskap i krissituationen, en ledare beskriver sig vara relationsorienterad i vardagen och mer uppgiftsorienterad under krisen. Ledarna beskriver alla att de var måna om att behålla ett förtroendeingivande ansikte utåt, mot media och mot de anställda, trots att känslorna var starka. En ledare påtalar också vikten av det förebyggande arbetet med att skapa förtroende hos medarbetarna. *”Tilliten som jag skapat till vardags gör det betydligt lättare att kommunicera under kris. Det är jag övertygad om, det är jag helt övertygad om.”*

Upplevelse av stress i vardagen

Alla ledare upplever sitt arbete som tämligen stressfyllt. Tre av ledarna säger dock att stressen i arbetet generellt sett är positiv och att de triggas av utmaningar och högt tempo. Alla ledare beskriver sig själva som tävlingsmänniskor i viss mån och de säger att de gillar att arbeta under pressande förhållanden där komplexa beslut måste fattas snabbt. *”Mitt normala arbete är stressfyllt, men på ett annat sätt. Jag tycker om att jobba intensivt, jag tycker om att jobba när det händer saker, skapa nya innovationer inom våra affärer...Jag tycker om stress, jag blir mer stressad av att sitta och inte ha någonting att göra än att veta att idag har jag mycket att göra.”*

Upplevelse av stress i krisen

Alla ledare beskriver att krisen var förknippad med stark stress. En av ledarna menar att denne blev mer stressad än förväntat, en annan att det inträdde ett lugn mitt i den stressfyllda situationen. Sammanfattningsvis reagerade de mer eller mindre som de förväntade sig, vilket enligt en del av ledarna kan ha att göra med att organisationen har tränat krishantering flera gånger. Det som uppfattades som det mest stressande var antingen media eller tiden innan situationen blev överblickbar. En ledare om det mest stressande: *”Det var den tid från jag fick reda på att det brann här tills jag kom hit och fick reda på vad som hade hänt, den var enormt stressande. Ovissheten, jag vet inte hur mycket det brann, jag vet inte hur mycket det var, jag visste inte om någon var skadad. Det var en tid där det snurrade mycket både i magen och huvudet. Innan man kunde greppa och ha kontroll över situationen.”*

En av intervjupersonerna säger också att skuld känslorna förstärkte upplevelsen av stress: *”Skuld känslan förstärkte stressupplevelsen mycket...Att det på sätt och vis var vårt fel som försatt så många människor i denna svåra situation. Att det påverkar så många inser man*

omedelbart och det stressar en. Känslorna fanns med från start, det var mycket känslor inblandade.”

Ledarna är uteslutande eniga när de talar om vad som först prioriterades under den akuta fasen. ”*Människan i fokus*”, ”*de direkt drabbade*”, ”*de anställda*” är ord som förekommer som svar på frågan om vad som inledningsvis fokuserades. När personskadorna var överblickbara var det dock fullt fokus på verksamheten. En av ledarna påtalar tydligt att dennes hantering av situationen fungerade väl tack vare det faktum att det inte var några dödsfall. ”*Personskador stressar mig. En personskada hade ställt till det värre, det hade stressat mig...Materiellt är materiellt och människor är människor...Hade det varit en personskada tror jag inte att det hade gått lika bra. Jag hade inte gjort rätt saker längre för jag hade blivit för fokuserad och knäckt av det.”*

Individens upplevelse av kontroll

Upplevelsen av kontroll i det dagliga arbetet är hos alla ledare stark. De beskriver alla att de, trots en stressig vardag, upplever att kontrollen finns och att beredskapen för små men oväntade händelser är god.

Genomgående upplevde inte heller någon av ledarna att kontrollen under krisen helt gick förlorad. Alla berättar om någon del som de uppfattade som extra svår men ingen påtalar att upplevelsen av förlorad kontroll existerade. Vissa påtalar att media utgjorde ett stressmoment eftersom de agerade på ett mycket påtryckande sätt och krävde snabba redogörelser. ”*Det jagades mycket tuffare än vad jag någonsin skulle kunna tro.*” säger en intervjuperson om medias agerande. En annan ledare om media: ”*Det var det enda i processen som inte var riktigt hanterbart...Det var så mycket, det var så enormt mycket. Och sen är de ute efter sensationerna, de är ute efter rubriker...Jag valde att agera proaktivt, jag ringde upp och skapade relation.*” En av intervjupersonerna beskriver det som svårt att agera och tänka proaktivt och att sålla bland information. ”*Man vet att man ska planera på lite längre sikt, men det är väldigt lätt att hamna i en mer minutoperativ roll. Det staplas frågor som man måste hantera och det är svårt att hålla de ifrån sig fast man borde göra det. Det är lätt att tänka för kortsiktigt.*”

Alla intervjuade beskriver att det var svårt att tänka på något annat än krisen när situationen var som mest akut. En intervjuperson poängterar dock det viktiga i att ibland ta en paus och få distans till det inträffade: ”*Jag tog små halvdagar, men att stänga bort mig från helheten, då skulle jag bara bli förbannad. Däremot kan jag åka iväg i fyra, fem timmar. Jag upplever det*

som jätteviktigt att kunna släppa kontrollen och lämna fältet...Du får inte ha ett för stort kontrollbehov, då mår du inte bra.”

Alla intervjupersoner beskriver att de inte uppfattade det som svårt att fatta beslut, trots att utfallen av besluten ibland var okända. ”*I sådana här situationer måste man fatta beslut, efteråt kände man en beslutströtthet eftersom det var så många beslut som behövde fattas.”*

Tidigare erfarenheters betydelse

Intervjupersonernas åsikt går isär angående tidigare erfarenheters betydelse för hanteringen av den aktuella krisen. Ingen av ledarna har någonsin varit med om någon händelse av samma dignitet som den nuvarande men två av ledarna menar att de övningar som genomförts troligtvis resulterat i bättre hantering av den aktuella krisen. De väl inarbetade mönster och arbete utefter beredskapsplaner som fanns upprättade tror de påverkade att utfallet av krisen blev positivt. De andra två ledarna menar att det inte går att träna för en händelse av denna kaliber, träning kan aldrig motsvara verkligheten. Det som också lyfts upp som viktigt är goda relationer på arbetsplatsen, som ofta byggts upp under lång tid. En av ledarna utmärker sig genom att säga att det troligtvis mer handlade om att rätt person var på plats vid rätt tidpunkt, snarare än att beredskapsplanerna var uppdaterade och fungerade.

Behovet av att söka stöd

Intervjupersonerna nämner att stöd var viktigt i den aktuella krisen och att behovet ofta tillgodosågs inom organisationen. En intervjuperson nämner att organisationens centrala krisledningsgrupp stod för ett mer informativt stöd och den lokala gruppen mer gav det emotionella stödet. Båda två var viktiga, dock värdesattes det informativa stödet högre, mycket eftersom denna grupp var självgående och fattade vissa beslut utan att intervjupersonen behövde vara inblandad.

En annan intervjuperson nämner att denne fick både informativt och socialt stöd från alla personer hos vilka han sökte stöd både inom och utanför organisationen. Även om uppfattningen hos intervjupersonen inledningsvis hade varit att en viss person kanske mer skulle stå för det informativa stödet, gav sedan samma person även ett emotionellt stöd i att de delade samma upplevelse och kunde känna igen reaktioner och känslor som uppkom hos varandra.

Beredskapsplaner ansågs också vara en form av stöd som eftersöktes. Detta stöd diskuterades och ventilerades av berörda personer inom organisationen. Av vissa intervjupersoner beskrivs

beredskapsplanerna vara oerhört viktiga. En annan ledare menar att det mer handlade om att rätt person var på rätt plats vid rätt tillfälle snarare än att planerna fungerade.

En intervjuperson beskriver att han på egen hand hanterade många av de tankar och känslor som var förknippade med situationen. Stöd fanns att söka via företagshälsovården men det var inget intervjupersonen eftersökte. Denne intervjuperson sökte konkreta råd hos de övriga i ledningen, med fokus på det konkreta problemet, och uttryckte inget behov av djupare emotionellt stöd.

Det mest eftertraktade stödet

Åsikterna om vad som kan betraktas som det mest eftertraktade stödet går isär. En intervjuperson påtalar att stödet från familj och vänner inte på långt när var det viktigaste under den aktuella krisen. Denna intervjuperson påtalar istället att det informativa stödet från kollegor var det som eftertraktades mest under den aktuella krisen. Även en annan intervjuperson menar att denne främst kände att stödet från kollegor och arbetskamrater var det viktigaste. *”Jag hämtade först och främst stöd från arbetskollegor och inte från familj. Vi var många här som gick igenom det tillsammans, vi hämtade stöd från varandra. Vi jobbade hårt och mycket tillsammans.”*

En annan intervjuperson menar att stödet från familj och vänner inte var det som främst eftersöktes men att stödet ändå fanns där. *”Familj och vänner känner mig så väl att de lät mig vara ifred. Jag kände ett stöd bland vänner, bekanta och familj och så vidare. De försökte underlätta för mig snarare än förhörde mig.”* Även en annan intervjuperson menar att familjestödet var viktigt, de stod i bakgrunden under krisen men stödet från dem var mycket starkt. Därifrån hämtade intervjupersonen det djupa emotionella stödet. Han beskriver det som följande: *”Jag var borta från kvart i fem på morgonen till klockan ett på natten så det var inte så mycket kontakt med familjen då. Jag upplevde ändå att de förstod detta, och de var såklart det största stödet.”*

Det finns inte någon synlig åtskillnad i sökandet av stöd mellan de ledare som har ett markant internt kontrollokus och de som visar ett mindre markant internt kontrollokus. Det går inte heller att avläsa någon skillnad mellan de ledare som upplevde att det starkaste stödet kom från arbetsplatsen och den intervjuperson som såg familjen som den primära stödkällan. Alla ledare påtalar att organisationens hantering och gemenskap var mycket viktigt, dock återfinns variationer i vilken typ av stöd som eftersöks och som gavs bland medarbetarna. För de ledare som under flera dagar, ibland veckor, arbetade under ständig stress, har sökandet efter

emotionellt stöd utanför organisationen beskrivits vara viktigare än för de vars organisation relativt snabbt tog sig igenom den mest akuta krisen. En åtskillnad går också att finna beroende på antal individer som berördes av krisen. Fler skadade eller utsatta personer gav i regel också fler externa och interna stödinsatser med fokus på emotionellt stöd.

Synen på krisen i efterhand

Alla intervjuade ser att händelsen fått många positiva följder och att krisen sammanfattningsvis har varit positiv men tuff för organisationen. Dock poängterar de alla att den i efterhand positiva bilden av krisen inte existerat om det förekommit dödsfall. Organisationen har stärkts av det som inträffade och arbetskamrater har ofta fått mycket bättre kontakt med varandra. *”Jag tror att vissa i den här gruppen har commitats efter den här händelsen...Det tror jag också har färgat av sig på organisationen i stort. Det är en mer tight organisation. Folk är commitade till det vi gör.”* (Ledarens definition av ordet *commitad*: känslomässigt engagemang i arbetet för organisationen). En annan ledare om händelsen i efterhand: *”Det är en positiv händelse men tyvärr en negativ kick. Det har bränt fruktansvärt mycket energi. Vi är inte riktigt tillbaka, just nu är vår tillväxt enorm men vi är inte riktigt tillbaka där vi var.”*

Ledarna säger också att de i viss mån förändrats efter krisen. En uppfattning är att de upplever sig som skickligare på att värdera information och inte hetsa upp sig för mindre saker. Som en ledare beskriver det: *”Nu när jag har varit med om det stora inser jag att det finns andra saker, som är mindre, som du måste ta på allvar, men som du inte får göra för stora.”*

Diskussion

Metoddiskussion

Reliabilitet och validitet

All forskning bör utgå från en medvetenhet om begreppen *validitet* och *reliabilitet*. För kvantitativ och kvalitativ forskning kan diskussionen om de båda begreppen te sig annorlunda. Dock bygger de i huvudsak på grundantagandet om att studien ska mäta det den avser att mäta, det vill säga validitet, samt att det ska vara möjligt att genomföra upprepade mätningar/intervjuer och då få liknande resultat, det vill säga reliabilitet (Bryman, 2001).

Kvale (1997) diskuterar vikten av *intersubjektiv reliabilitet*, vilket betyder att resultat och tolkning av resultat ska generera i liknande svar, oavsett vilken forskare som tar sig an materialet. Detta är ett problem som är aktuellt i studien eftersom all analys och alla slutsatser som gjorts av materialet utförts av en och samma person. Naturligtvis hade en reliabilitetskontroll kunnat göras genom att en annan oberoende person genomfört en transkribering och analys av materialet, problemet är att finna en person som skulle vara villig att genomföra detta arbete. Att författaren varit ensam i processen innebär en fördel i och med att alla intervjuer och alla intervjupersoner hanterats på samma sätt, det upplevdes också som lättare att få tillstånd ett samtal i och med att författaren var ensam med intervjupersonerna. Möjligtvis hade samtalen mer fått karaktären av utfrågning om intervjuarna varit flera till antalet och detta hade även kunnat påverka hur mycket och hur privat information intervjupersonerna delade med sig av.

Medvetenheten om hinder mot validiteten är något som bör finnas med i hela forskningsprocessen, och alltså inte bara som en diskussion i slutet av en studie (Kvale, 1997). Användandet av redan etablerade frågeformulär för undersökningen av de valda begreppen locus of control och coping, med dokumenterad hög validitet och reliabilitet, har enligt författaren till denna studie ökat trovärdigheten och tillförlitligheten. Hade författaren själv konstruerat frågeformulär för dessa begrepp hade frågan om validitet och reliabilitet varit än mer aktuell. Däremot kan diskussionen om möjligheten att applicera copingstrategier på den aktuella krisen vara mer relevant att diskutera ur ett validitetsperspektiv. Formulären skulle fyllas i utifrån hur undersökningsdeltagarna agerade i den aktuella krisen även om

frågorna inte var omskrivna för stresshändelser av kriskaraktär. Frågorna kan därför ha upplevts vara mer eller mindre lätta att applicera på krisen och därför kan svarens validitet ha påverkats. Detta uppmärksammades redan inledningsvis och hanterades genom en noggrann genomgång av de copinggrupper och frågor som fanns med i ursprungsformuläret, endast de grupper med frågor som författaren ansåg kunde appliceras på en krishändelse togs med. Dock kvarstår det faktum att det är författaren som valt ut vilka frågor som använts och vilka copinggrupper som undersökts, vilket kan få påverkan på studien och dess resultat.

Studiens generaliserbarhet

Inom kris- och katastrofforskningen förs en debatt gällande i vilken grad det ska vara möjligt att generalisera effekter av kriser samt vissa specifika faktorer som återkommer från en kris till en annan. Varje krissituation är, som tidigare nämnts, unik och ska förstås utifrån den aktuella kontexten. Enander, Larsson och Wallenius (1995) efterlyser en aktiv satsning på kris- och katastrofforskningen för att hitta gemensamma variabler utifrån vilka krisreaktioner kan förutspås. De menar också att forskningen inte enbart bör fokusera de stora katastroferna som får stort uppslag i media. Även mindre dramatiska kriser kan ge värdefull information om människors sätt att agera i utsatta situationer (Enander et al., 1995).

Att välja ett bekvämlighetsurval kan påverka undersökningens generaliserbarhet. Det är för en forskare omöjligt att tro att den valda undersökningsgruppen ska kunna stå som representanter för en större del av befolkningen. Samtidigt behöver detta inte vara syftet med undersökningen, att lyckas skapa en djupare förståelse för hur de undersökta livsvärld ter sig kan göras även med ett mindre antal undersökta personer (Bryman, 2001). Kvale (1997) påminner också om att psykologihistoria ofta har skapats genom fallstudier och djup koncentration på ett fåtal individer och att detta allt som oftast glöms bort i dagens psykologiska studier.

I den aktuella studien var ett bekvämlighetsurval det enda möjliga, detta eftersom det hade varit i princip ogörligt att nå ledare för organisationer som genomgått en kris om ett sannolikhetsurval bland en större mängd företagsledare använts. Likaså hade ett slumpmässigt urval bland flera ledare för krisdrabbade organisationer varit svårt att göra eftersom tillgången till dessa typer av drabbade ledare helt enkelt är mycket begränsad. På grund av dessa omständigheter kan studien inte sägas ha hög generaliserbarhet. Dock behöver det, som diskussionen i stycket ovan visat, inte alltid vara det primära. Noterbart är däremot att låg

spridning mellan individer, det vill säga låg standardavvikelse, ändå kan visa på vissa tendenser och ge mer karakteristiska data än resultat från individer med stor intern spridning.

Kritisk granskning av val av metod

Tillförlitlighet i självrapportering om beteenden och reaktioner gällande en händelse som utspelat sig en tid tillbaka kan naturligtvis ifrågasättas. Det finns enligt Enander et al (1995) dock ingen anledning att utgå ifrån att retrospektiva data är otillförlitliga. Däremot är det som Michel et al (2001) skriver relevant att försöka förstå vilken information som olika individer kan ha uppfattat som viktig i den aktuella situationen och vilken information som därmed blir den som individen minns i efterhand. Kris- och katastrofhändelser utgör som Enander et al (1995) skriver ofta landmärken i personers liv vilket gör att omständigheter och minnen av händelsen ofta är mycket klara, även efter en längre tid.

Frågeformulär angående denna typ av händelser används i regel retrospektivt. Det innebär att respondentens svar kan påverkas av att denne redan vet utfallet av krissituationen. För att kunna ta del av individens upplevelser och beteendemönster under en kris skulle intervjuerna och eventuella observationer behöva göras när situationen är som mest stressfylld, något som i princip är omöjligt att genomföra (Enander et al., 1995).

Även begreppet social önskvärdhet är något en forskare bör känna till innan denne genomför sin intervju. Intervjupersonen kan vara mån om att vara till lags, så till den grad att denne istället för att svara hur han/hon har uppfattat sitt beteende svarar utifrån de generella föreställningar som finns om vad som kan betraktas vara ett riktigt eller felaktigt beteende i den aktuella situationen (Smith, 2003).

Dessa problem är något författaren varit medveten om samt försökt tagit hänsyn till vid genomförandet av såväl intervju som analys av frågeformulär och intervju. Författaren finner det viktigt att reflektera över kritiken mot metoderna och vill lyfta fram att reaktioner inte går att generalisera från en kris till en annan. Dock kan, genom belysning av möjliga reaktioner och tankar som uppstår, resultaten förhoppningsvis generera i ökad kunskap om kriser och hur de bör hanteras med människan i fokus.

Resultatdiskussion

WLCS och COPE Inventory

Analysen av frågeformuläret WLCS visar att alla ledare ligger inom ramarna för ett internt kontrollokus, något som enligt flera forskare är till deras fördel som både individer och ledare. Det är i enighet med det som Yukl (2005) skriver, det vill säga att en effektiv ledare bör ha ett internt kontrollokus för att se sig kunna påverka sin situation samt agera proaktivt och ha en hög initiativförmåga. Detta resonemang förstärks av Lu et al. (2000) som skriver att en individ bör ha ett internt kontrollokus för att kunna hantera stressfyllda situationer på ett konstruktivt sätt.

I motsats till vad Lazarus och Folkman (1984) skriver så visar inte resultaten av frågeformulären att ett internt kontrollokus leder till en mer problemfokuserad copingstrategi. Analysen av copingformuläret visar istället att ledarna generellt minns att de använde sig av emotionsfokuserade copingstrategier (M 37,5, SD 1,5) i högre utsträckning än problemfokuserade (M 31,75, SD 3,77). Skillnaden dem emellan är dock inte stor och man bör minnas att det inte går att utläsa att det ena copingområdet varken utesluter användning av det andra eller är mer fördelaktigt. Som en ledare beskriver var det svårt att koppla bort känslorna, han påtalar också att skuld-känslorna förstärkte stressupplevelsen vilket kan ha resulterat i en mer uttalad emotionsfokuserad copingstrategi. Båda strategierna finns dock tydligt representerade hos alla ledare vilket visar att de dels fokuserade på den faktiska hanteringen av situationen och dels hanterade känslorna situationen gav upphov till.

Den mindre gynnsamma copingstrategin, fokus på och ventilerings av känslor, har ett lågt medelvärde (M 9,25) men dock en stor spridning (SD 2,95). Två av ledarna uppfattar att denna strategi användes i hög grad under den aktuella krisen (12 av maximalt 16 poäng). Detta kan få till följd att känslorna tar överhand och det i sin tur gör att hanteringen av det faktiska problemet antingen fördröjs eller reduceras (Muhonen & Torkelson, 2001). De strategierna med minst spridning var emotionellt socialt stöd (M 11, SD 0,71) samt planering (M 11,75, SD 0,83). Detta betyder att ledarna i relativt stor utsträckning är eniga i användandet av problemfokuserad coping genom planering samt emotionsfokuserad coping via emotionellt socialt stöd. Genom detta kan slutsatser dras att ledarna i relativt hög grad planerade, det vill säga tänkte först och handlade sedan, samt att de eftersökte socialt stöd med fokus på känslor för att underlätta stresshanteringen.

Coping i krisen

Som Wallenius (2001) skriver kan coping av långvarig stress ses som mer konstant och mer beroende av personlighet än coping av akut stress, vilket inte behöver stå i relation till hur individen normalt sett hanterar stressfyllda situationer. Detta resonemang löper väl med upplevelsen som en av ledarna beskriver, det vill säga att denne såg sig mer som problemfokuserad under krisen jämfört med upplevelsen av sig som en mer relationsfokuserad ledare till vardags. En ledare säger att han förvånades över att stressreaktionerna var så starka och att de var mycket mer kraftfulla än han kunde förvänta sig. En annan ledare beskriver att denne istället reagerade med ett visst lugn. De flesta av ledarna påtalar dock att de sammanfattningsvis reagerade som de förväntade att de skulle göra. De visar också att ett dialogbaserat ledarskap med människan i fokus fungerade även i kris, vilket löper väl med Boin och t'Harts (2003) resonemang.

Skillnaden som återfinns i gruppen avvaktande (M 10, SD 2,74) inom området problemfokuserad coping kan skapa åtskillnad mellan hur ledarna hanterar krisen. De som skattar ett högt användande av den aktuella copingstrategin blir mer medvetna om att inte handla för snabbt och att inte dra förhastade beslut. Höga värden på avvaktande kan komma att stå i konflikt med individens förmåga att fatta beslut, vilket kan leda till management by delay. Risken för detta motsägs dock av ledarnas upplevelse där ingen av ledarna uppfattade att det var svårt att fatta beslut i den stressfyllda situationen, trots att några av dem skattade högt på avvaktande.

Ansvarsstressen som Weisæth (2002) beskriver resulterar i att ledaren blir mer aktiv och arbetar utöver sin förmåga. Den torde också kunna innefatta att ledaren i större utsträckning aktivt fattar beslut. Den utökade kapacitet ledaren uppbringar under krisen borde stå i relation till att fler beslut fattas, eller i alla fall till att risken för beslutsfördröjning reduceras. Att kriserna ägde rum på arbetsplatsen där ledaren normalt har ett stort ansvar kan ha bidragit till att ansvarsstressen förstärktes ytterligare, samt att risken för management by delay på samma gång reducerades. Som Enander (2005) skriver så följer individen ofta ett rollmanus som är kopplat till den specifika situation denne befinner sig i för stunden. Individerna (ledarna) handlade efter det rollmanus som var förknippat med arbetsplatsen, det vill säga de agerade som ledare även under den akuta krisen. Hade de istället befunnit sig på en annan plats i en annan situation och haft en annan roll; som pappa, golfspelare eller liknande, är det inte säkert att deras agerande och beslutsfattande upplevts som lika självklart. Andra värden hade

eventuellt prioriterats och ansvarsstressen minskats, och i takt med den hade individens gynnsamma beteende reducerats. Individer reagerar efter hur de tolkar den aktuella situationen och möjligtvis hade denna tolkning gjorts annorlunda om de inte befunnit sig på en plats där de normalt sett erhåller en överblick över situationen. Att ledarna likaså uppfattade sin situation som kontrollerbar även under den mest akuta fasen av krisen tyder också på att de alla upplever att de presterade i enighet med vad som krävdes av dem som ledare. Det är också en upplevelse som kan stå i relation till den interna locus of control alla ledare innehar. Att tro sig kunna påverka sin situation och sina handlingsmöjligheter har visat sig vara mycket viktigt för en effektiv stress/krisantering (Theorell, 2002). Hade inte ledarna uppfattat sin vardagliga situation som kontroller- och påverkansbar är det inte heller troligt att krissituationen uppfattats som det. Nu visar resultaten på att även den mest stressfyllda och oförutsedda situation upplevdes som hanterbar, vilket är till stor fördel för ledarna. Detta resulterade i att de i större utsträckning kunde agera proaktivt och behålla en god överblick över situationen vilket också medförde i att de lyckades bevara ett stabilt ansikte utåt och bibehålla tilltron från medarbetarna.

Stress och kontroll kopplat till krav-stöd-kontrollmodellen

Upplevelsen av stress i vardagen är hos alla ledare stark men för det mesta positiv. De beskriver alla att de triggas av utmaningar och tycker om att arbeta under pressade förhållanden. Detta tolkas som att stressen har en mer tänd än spänd karaktär och går i enighet med vad Karasek & Theorell (1990) benämner som positivt utifrån deras krav-kontroll-stödmodell. En individ som har ett högt tempo men som samtidigt har kontroll över situationen samt upplever socialt stöd trivs i regel väl på arbetsplatsen. Detta har som författarna skriver visats i flera arbetsplatsstudier där det omvända på lång sikt visat sig kunna resultera i sjukdom (Karasek & Theorell, 1990).

Upplevelsen av kontroll är god hos alla ledare vilket så väl frågeformuläret WLCS samt resultaten av intervjuerna pekar på. Detta är också en viktig faktor sett ur Karasek och Theorells (1990) modell. Upplevelsen av kontroll kan i sin tur påverka möjligheten att fatta beslut. Inte hos någon av ledarna uppfattades det som svårt att fatta beslut, trots att utfallet av besluten inte alltid var kända.

Det så kallade bryggsyndromet borde i högsta grad vara kopplat till upplevelsen av kontroll. Det går att avläsa att framför allt en av ledarna påtalade att denne inte drabbades av detta eftersom han kunde ta mindre pauser och tillfälligt lämna över kontrollen över situationen för

att hämta ny energi. Detta beskrivs av Weisæth (2002) som viktigt och har även koppling till det uppgiftsorienterade beteendet i kris i fråga om risk för övermod.

Uppgifts- och relationsorienterat ledarskap

Ledarna uppfattar sig som både relations- och uppgiftsorienterade till vardags. Analys av intervjuresultaten visar på att två av ledarna framför allt använder ord som beskriver ett relationsinriktat ledarskap och att de andra två ledarna i större utsträckning använder ord som beskriver ett uppgiftsorienterat ledarskap. Det är dock viktigt att i sammanhanget komma ihåg att en ledare inte uteslutande behöver vara uppgifts- eller relationsorienterad, de flesta ledare använder sig av båda delar och detta med stor fördel (Yukl, 2005). Skillnaderna i ledarskapet hade möjligtvis kunnat ge utslag även på hur ledarna uppfattade sina stresshanteringsstrategier i kris. Någon sådan koppling går dock ej att finna eftersom alla ledare visar på övervägande användning av emotionsfokuserade stresshanteringsstrategier. Detta kan ta sin utgångspunkt i det som en av ledarna uttrycker, nämligen att det var mycket starka känslor inblandade, redan initialt, och att dessa inte gick att koppla bort.

Ledarna visar på en medvetenhet om att de blev katalysatorer för hur krisen kunde uppfattas när de talar om vikten av att behålla lugnet och bevara en god framtoning gentemot media och de anställda. Det viktigaste stressreducerande arbetet för en ledare sker dock enligt Michel et al. (2001) i vardagen genom att skapa tillit och förtroende hos sina anställda. En ledare påtalar detta tydligt när han säger att han är övertygad om att han i krisen hade stor fördel av sitt förebyggande arbete med att skapa tillit bland sina medarbetare.

Vikten av ett tillitsskapande ledarskap påtalas även av Enander och Johansson (2000). I studien som beskrivs av dessa författare studerades ledarskap i kris uppdelat i uppgifts- och relationsorienterat. Där framkom att det relationsinriktade ledarskapet under akut stress syntes genom att ledaren motiverade sina anställda och framstod som en tydlig ledare med individuell omtanke om alla medarbetare. Det uppgiftsorienterade ledarskapet beskrevs innefatta förmågan att överblicka situationen, ett proaktivt tänkande, risk för övermod samt hantering av de egna känslorna (Enander & Johansson, 2000). Detta kan kopplas till den aktuella studien där det relationsorienterade ledarskapet under akut stress visas genom att ledarna var medvetna om att vara goda förebilder för de anställda samt beskriver att de främst värnade om individen/de anställda/människan när de talar om vad som prioriterades i det akuta skedet. Det uppgiftsorienterade ledarskapet kan istället kopplas samman med uttalanden om att de behöll kontrollen i stort, att de lyckades hantera känslorna samt att de agerade

proaktivt (se exempelvis en ledares beskrivning av kontakten med media). En ledare beskriver dock att det var svårt att tänka proaktivt och att denne upplevde det som enkelt att fastna i en minutoperativ beslutsfattarroll. Detta kan givetvis försvåra processen och risken är att fel beslut fattas när det långsiktiga tänkandet saknas. Dock bör man ställa risken med management by delay mot risken att fatta fel beslut. Där påtalar flera ledare att deras uppfattning var att det viktigaste var att beslut fattades och om det blev fel beslut fick konsekvenserna hanteras senare.

I studien beskriven av Enander och Johansson (2000) kopplas uppgiftsorienterat ledarskap i akut stress samman med risk för övermod. I den aktuella studien kan detta motsvaras av behovet av kontroll och behovet av att vara på plats som de flesta av ledarna uttryckte. Endast en ledare visar prov på att försöka motarbeta det så kallade bryggsyndromet genom att tillfälligt lämna arbetsplatsen och koppla av. Detta är anmärkningsvärt, eftersom risken finns att de andra ledarna ser sig som ensam kunniga vilket skulle kunna reducera sökandet av stöd och rådgivning från andra personer.

Behovet av att söka stöd

Behovet av stöd beskrivs av de flesta ledarna vara stort även om vissa ledare i större utsträckning sökte emotionellt stöd och andra informativt. Detta behov av stöd förtydligas av copingformulärets resultat som visar att både instrumentellt socialt stöd (M 10, SD 1,58) och emotionellt socialt stöd (M 11, SD 0,71) är något som ledarna eftersökte för att kunna hantera stressen. Utifrån Zeidner och Endlers (1996) beskrivning av olika typer av socialt stöd kan koppling göras till den aktuella studien. Tangible och kognitivt stöd beskrivs av författarna vara två typer av informativt stöd. Utöver dessa typer finns också emotionellt stöd, vilket av Orth-Gomér (2003) delas upp i esteem och appraisal support, där esteem är det djupa känslomässiga stödet och appraisal mer allmänt socialt stöd.

Av resultaten går det att avläsa att några av de intervjuade hämtade både informativt och emotionellt stöd från arbetskamraterna och att detta stöd ofta beskrivs vara mycket värdefullt. Det viktiga stödet arbetskamrater emellan beror enligt ledarna delvis på att de gemensamt var drabbade, att de arbetade hårt och mycket tillsammans och att alla fokuserade på samma mål. Vissa arbetskamrater upplevdes ge mer stöd än andra, ofta beroende på hur nära varandra man arbetade till vardags. Således går det att avläsa att ledarna hämtade både emotionellt stöd av djup och känslomässig karaktär (esteem) hos sina arbetskamrater men även socialt stöd av mer rådgivningskaraktär (appraisal).

De finns också de ledare som beskriver beredskapsplanerna som en källa till stöd vilket går att avläsa som ett praktiskt konkret stöd, det vill säga tangible support. Det går också att betrakta som en källa till informativt stöd av kognitiv karaktär eftersom planerna diskuterades och delades av medarbetarna men fortfarande fokuserade konkreta råd och riktlinjer och inte känslor.

Att intervjupersonerna uppfattade situationen som kontrollerbar kan också få påverkan på vilken typ av stöd som eftersöktes. Som Zeidner och Endler (1996) skriver prioriteras det informativa stödet i en oklar och osäker situation. Ledarna uppfattade inte situationen som okontrollerbar vilket kan ha förstärkt att de fokuserade på känslor och att de i stor grad sökte emotionellt stöd.

Uppgiften om familjens roll som stöd i den aktuella krisen går isär. De flesta av ledarna uppfattar att familjen inte var den primära stödkällan, även om de fanns i bakgrunden och gav stöd genom att underlätta arbetet hemma. En intervjuperson påtalar familjen som den viktigaste och djupaste stödkällan vilket är att betrakta att denne såg att familjen gav esteem emotionell support. Några av intervjupersonerna menar att det var svårt att få familjen att förstå vad som egentligen hade hänt och svårt för dem att sätta sig in i vad intervjupersonen gick igenom.

Lärdomar inför framtiden

Kunskaper om stressreaktioner är viktiga för att hantera den egna situationen väl. En individ med stora kunskaper om hantering av kriser reagerar ofta med handlingskraftigt beteende tidigt i förloppet. Om individen istället förnekar den aktuella situationen länge och sedan blir drabbad kan chockreaktionerna bli svårare (Weisæth, 2002). Tidigare erfarenheter beskrivs vara viktiga för hur snabbt alarmberedskapen kopplas på och hur väl individen lyckas sälla bland den mängd information som uppkommer (Enander, 2006).

Trots att ingen av ledarna tidigare upplevt något som kunde jämföras med den aktuella krisen ser de alla att krisen hanterats relativt väl och fört med sig något positivt för respektive organisation. De påtalar alla att den positiva känslan i efterhand inte hade funnits där om det förekommit dödsfall men att de nu, ungefär två år senare, kan se att organisationen gått starkt ur det hela. Trots att inte allas verksamheter fungerade normalt igen, eller att produktionen nått samma nivå som innan krisen, så ser de andra positiva följder av krisen. Stärkt gemenskap inom organisationen, ökad öppenhet och ökat förtroende är några faktorer som

nämns. Detta kan ge en möjlighet till att skapa ett ökat stöd på arbetsplatsen, vilket enligt Theorell och Karasek (1990) är bra ur ett hälsobefrämjande perspektiv. Det kan också resultera i en ökad hardiness eller toughness inför framtiden. Att ledarna gått stärkta ur situationen och fortfarande har organisationens förtroende gör att de i framtiden kan ha lättare att hantera en liknande situation om en sådan skulle uppstå. Detta sårbarhetsskydd har förstärkts och kommer i framtiden kunna hjälpa individen att avläsa och gallra bland information i en stressfylld situation. Några av ledarna hade redan märkt av dessa effekter eftersom de anser att de blivit bättre på att prioritera och behandla det som är viktigast för lösning av oväntade situationer som uppkommer och inte hetsa upp sig för mindre saker.

Kan valda copingsstrategier och locus of control påverka hur ledare uppfattar sin situation i en kris samt var de söker stöd?

Syftet med studien är att öka förståelsen för hur ledare kan uppfatta sin situation i en kris samt se huruvida deras copingsstrategier och locus of control kan påverka var de söker stöd.

Ledarna uppfattar krisen som en mycket stressfylld händelse där upplevelsen av kontroll ändå inte gick förlorad. De största stressmomenten var perioden innan situationen uppfattades som överblickbar samt medias agerande. De upplevde inte några svårigheter med att fatta beslut och ser i efterhand att mycket positivt kommit ur krisen, så som stärkt gemenskap och ökad förmåga att prioritera vardagens arbete, samt att de lärt sig att inte hetsa upp sig för mindre men oväntade problem.

Eftersom alla ledare visar på ett internt kontrollokus går det inte att avläsa några kopplingar som visar att ett visst kontrollokus direkt påverkar var individen söker stöd. Det är inte heller så att en ledare som är mer tydlig i sin interna locus of control i större utsträckning söker en viss typ av stöd än en ledare med mindre markant internt kontrollokus. Det finns inte heller några tydliga skillnader mellan individerna gällande copingstrategierna, förutom för fokus på och ventilering av känslor, samt gruppen avvaktande coping inom området problemfokuserad coping. Två av ledarna visar på ett högt användande av fokus på och ventilering av känslor och två på ett högt användande av avvaktande coping. Dock upplever inte någon av dem att det var svårt att fatta beslut eller att beslutsfattandet fördröjdes vilket tyder på att nackdelarna med dessa copingstrategier inte tog över.

Skillnader finns mellan ledarna när de ska beskriva vilket stöd som söktes samt vilket som var att betrakta som det mest eftertraktade stödet. Skillnaden i sökandet av stöd kan bero på

individfaktorer, upplevelse av kontroll, hur långvarig process den aktuella krisen var, samt relation till de personer hos vilka intervjupersonen sökte stöd till vardags. Resultaten av intervjuerna visar på att de ledare där den akuta fasen av krisen pågick under lång tid (se dagar, ibland veckor) var behovet av externt emotionellt stöd viktigare än för de där den akuta fasen av krisen var relativt snabbt övergående. Flera av intervjupersonerna eftersökte emotionellt stöd, något som kan stå i relation till att situationen upplevdes som kontrollerbar.

Studiens resultat förtydligar det faktum att emotions- och relationsfokuserad coping står i nära relation till varandra och således inte bör studeras ur ett antingen- eller-perspektiv. En ledare som innehar båda copinggrupperna kan fokusera på både den faktiska situationen samt känslorna den ger upphov till. I krisen betyder det att ledaren kan behålla en överblick och tänka proaktivt på samma gång som denne behåller ett tillitskapande ledarskap samt sätter människan i fokus. Studien visar också att ett internt locus of control är betydelsefullt eftersom det kan reducera risken för management by delay och öka upplevelsen av kontroll i en krissituation. En väl hanterad krissituation visar på att ledarna upplever att deras beredskap inför kommande stressfyllda situationer förstärkts och så även deras förmåga att prioritera i vardagens arbete. Likaså visar studien att upplevelsen av stöd på arbetsplatsen ofta upplevs som förbättrad efter krisen. Stödet som eftersöktes under krisen var av varierande karaktär, där både det informativa liksom det emotionella stödet beskrivs vara viktigt. Studien visar att behovet av stöd framför allt tillgodosågs på arbetsplatsen, något som intervjupersonerna upplever som positivt och stärkande för hela organisationen.

Förslag på framtida forskning

Om arbetskamrater kan ge varandra ett djupt emotionellt stöd anser författaren att detta kan resultera i att arbetsplatsen blir mer sammansvetsad och att medarbetarna kommer närmare varandra. Detta beskrivs också av alla ledare som menar att organisationen gått starkt ur händelsen och att det, som en ledare säger, har gjort att de anställda committats, det vill säga fått mer känslomässigt engagemang i arbetet de utför. Författaren ser dock en risk att en stor kris kan komma att bli en prövning för relationerna i en organisation. Hur reagerar till exempel de anställda som inte var på plats när händelsen inträffade? Kommer de också att vara med i gemenskapen eller kommer de att präglas av ett slags utanförskap eftersom de aldrig riktigt kan förstå vad de andra anställda gått igenom? Kan en hel organisation verkligen

bli enig och commitad? Kan alla ge varandra djupt emotionellt stöd? Finns det större chans att det bildas subgrupper inom organisationen efter hur väl man tyckte att vissa – men kanske inte andra – hanterade krisen? Hur ska de individer som varken finner stöd på sin arbetsplats eller i hemmet hanteras?

Dessa frågor är några av de funderingar som dykt upp hos författaren under arbetets gång och som skulle vara intressanta att studera djupare. Likaså hade studien kunnat utvidgas genom att anlägga ett perspektiv med begreppet KASAM som utgångspunkt. Detta begrepp återger en individs känsla av sammanhang samt fokuserar huruvida det inträffade kan anses vara meningsfullt eller inte, vilket av flera forskare anses vara viktigt för hanteringen av en krissituation (Lundin, 1995; Michel et al, 2001).

Även begreppet self-efficacy är något som hade kunnat studeras och analyseras i en kris- och ledarskapstudie. Begreppet innebär hur gott resultat individen förväntar sig av en situation avgör hur mycket denne är beredd att investera i form av aktivt agerande i situationen (Eriksen & Ursin, 2002).

Att studera hantering av kris i en organisation kan göras på flera olika sätt. Ett intressant tillvägagångssätt skulle vara att låta både ledare och medarbetare komma till tals och se huruvida deras uppfattningar om krisens hantering stämmer överrens eller ej. Ser alla att krisen fört med sig något positivt? Upplever alla anställda att organisationen blivit stärkt av krisen? Finns det någon skillnad i sökandet av stöd beroende på position inom organisationen? Finns det någon skillnad i sökandet av stöd beroende på kön?

Som inledningsvis nämndes är ledarskap och människors reaktioner vid kris ett forskningsområde som studerats men som enligt fler forskare behöver studeras mer. Författaren kan enbart stämma in i denna önskan och skulle i framtiden gärna se fler och utökade studier om individers reaktioner och upplevelser av krissituationer, allt för att i framtiden på bästa sätt kunna förebygga och på ett gynnsamt sätt hantera de kriser som uppstår.

Referenser

- Arnetz, B. (2002). Organisationsstress. Ledningsperspektiv på organisationer och hormoner i förändring. I Ekman, R., & Arnetz, B. (red). *Stress - Molekylerna - Individen - Organisationen - Samhället*. (292-305). Stockholm: Liber AB.
- Boin, A., & t'Hart, P. (2003). Public leadership in times of crisis: Mission impossible? *Public Administration Review*, 63, 544-553.
- Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Carver, C.S., Scheier, M. F., & Weintraub, J.K. (1989). Assessing Coping Strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 267-283.
- Cullberg, J. (2001). *Kris och utveckling* (3:e uppl.). Stockholm: Natur och Kultur.
- Enander, A., Larsson, G., & Wallenius, C. (1995). *Studier av människors beteende i samband med kris och katastrofsituationer: Mätning och metodik*. Sundbyberg: Försvarets Forskningsanstalt.
- Enander, A., & Johansson, A. (2000). *Agera i och lära av kriser. En förstudie om olika aktörers erfarenheter*. Stockholm: Överstyrelsen för civil beredskap.
- Enander, A. (2005). *Människors förhållningssätt till risker, olyckor och kriser*. Karlstad: Räddningsverket.
- Enander, A. (2006). Människors behov och agerande vid olyckor och samhällskriser. I Fredholm, L. & Göransson, A-L. (red). *Ledning av räddningsinsatser i det komplexa samhället*. (32-75). Karlstad: Räddningsverket.
- Eriksen, H. R., & Ursin, H. (2002). Kognitiv stressteori. I Ekman, R., & Arnetz, B. (red). *Stress - Molekylerna - Individen - Organisationen - Samhället*. (46-56). Stockholm: Liber AB.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. USA: Harper Collins Publishers.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Levi, L. (2002). Stress – en översikt. I Ekman, R., & Arnetz, B. (red). *Stress - Molekylerna - Individen - Organisationen - Samhället*. (56-72). Stockholm: Liber AB.
- Lundin, T. (1995). *Stressreaktioner och psykiskt trauma - diagnostik och behandling*. Helsingborg: Rhône-Poulenc Rorer.

- Luo, L., Kao, S-F., Cooper, C. L., & Spector, P. E. (2000). Managerial Stress, Locus Of Control, and Job Strain: A comparative study in Taiwan and UK. *International Journal of Stress Management*, 7, 209-226.
- Michel, P.-O., Lundin, T., & Otto, U. (2001). *Psykotraumatologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Muhonen, T., & Torkelson, E. (2001). *A Swedish Version of the COPE Inventory*. Lund Psychological Reports. Lund: Department of Psychology, Lund University.
- Orth-Gomér, K. (2003). Kvinnors stress, sociala miljö och hälsa i ett livsperspektiv. I Theorell, T. (red). *Psykosocial miljö och stress*. (163-174). Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Quarentelli, E. (1998). *What is a disaster? Perspectives on the question*. London: Routledge.
- Smith, J. (2003). *Qualitative psychology: a practical guide to research methods*. London: SAGE.
- Theorell, T. (2002). Att kunna utöva kontroll över sin egen situation – en förutsättning för hantering av upprepad och uttalad negativ stress. I Ekman, R., & Arnetz, B. (red). *Stress - Molekylerna - Individen - Organisationen - Samhället*. (282-292). Stockholm: Liber AB.
- Theorell, T. (2003). Psykosociala faktorer – vad är det? I Theorell, T. (red). *Psykosocial miljö och stress*. (1-75). Lund: Studentlitteratur.
- Wallenius, C. (2001). *Human Adaption to Danger*. Lund: Lunds Universitet.
- Weisæth, L. (2002). Kollektiv traumatisk stress: kriser, katastrofer, krig. I Ekman, R., & Arnetz, B. (red). *Stress - Molekylerna - Individen - Organisationen - Samhället*. (316-341). Stockholm: Liber AB.
- Yukl, G. (2005). *Leadership in organizations* (6th ed.). London: Prentice-Hall International.
- Zeider, M., & Endler, N. S. (1996). *Handbook of coping: theory, research, applications*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Bilaga

Frågeguide

Jag heter Kajsa Pettersson och genomför denna intervju som underlag för min kandidatuppsats i psykologi. Tanken är att jag genom intervjuer med ledare för organisationer som genomgått en kris, ska lägga en grund för förståelse om hur de reagerar i en krissituation och var de söker stöd.

Uppgifterna om dig kommer att avkodas, det vill säga ditt namn kommer att byta ut mot en beteckning (som exempelvis IP 1, IP 2 osv.) och organisationens namn kommer inte att nämnas i slutrapporten. Intervjun kommer att spelas in och jag kommer att föra anteckningar under tiden. Om du har behov kan vi ta en paus, du har också rätt att avbryta intervjun. Intervjun beräknas ta 45 minuter i anspråk.

Bakgrundsinfo

Ålder

Hur länge har du arbetat i organisationen?

Hur länge har du haft samma position som du hade under krisen?

Ledarrollen

Kan du beskriva dig själv som ledare?

Vilka saker fokuserar du på i ditt ledarskap?

Hur upplever du din ledarroll (förknippat med stress)?

Hur arbetar du för att skapa tillit hos dina medarbetare?

Stress

Upplever du din arbetsplats som stressfylld?

Vad är svårast/mest stressfyllt i det dagliga arbetet?

Hur hanterar du stressfyllda situationer?

Hur beskriver du upplevelse av kontroll förknippat med ditt dagliga arbete?

Den aktuella krisen

Vad var svårast/mest stressfyllt?

Hur agerade du?

Hur beskriver du upplevelsen av kontroll under krisens förlopp?

Vad fokuserade du på i den aktuella situationen?

Hur uppfattade du ditt beslutsfattande under krisen?

Tidigare erfarenheter

Har organisationen genomgått något liknande förut? (Med dig som ledare?)

Har ni övat krishantering inom organisationen?

Har ni övat hantering av kriser av det slag som nu ägde rum?

(Tror du att din tidigare erfarenhet av krishantering spelade roll för hur du nu agerade?)

Stöd/social support

Sökte du stöd från någon?

Vem/vilka?

Vad tror du avgjorde vilken typ av stöd du sökte?

Hur upplevde du stödet?

Vilken typ av stöd värdesatte du mest?

Efter krisen

Upplever du att organisationen förändrats efter krisen?

Har din stressnivå förändrats?

Finns det något du värdesätter mer nu än tidigare?

Hur är ditt förhållande nu till de personer du sökte stöd hos under den akuta situationen?