



Försvarshögskolan

# Ledarskapets krav och utmaningar vid dödligt skolvåld

En kvalitativ studie med tematisk analys

---

Leadership challenges and demands in cases of lethal school violence

A qualitative study with thematic analysis

Lina Nymoen

VT 2022

Magisteruppsats – ledarskap och ledning

Handledarens namn: Alicia Ohlsson

Examinatorns namn: Erik Berntson

## Förord

Först och främst vill jag rikta ett stort tack till de intervjupersoner som deltog i den här studien. Era erfarenheter är otroligt viktiga för att belysa det här svåra men viktiga forskningsområdet – ledarskap vid dödligt skolvåld. Forskningen måste möta samhällsutvecklingen och därför hoppas jag med den här studien att mer fokus kan riktas mot skolans behov av att ha beredskap för de kriser som kan uppkomma.

När jag inte är tjänstledig för studier arbetar jag på Center mot våldsbejakande extremism (CVE). I vårt arbete förespråkar vi ett förebyggande arbete för att förhindra bland annat skolattacker. Att arbeta förebyggande och samtidigt stärka förmågan att hantera en allvarlig kris när den uppstår är inga motsatsförhållanden – båda delarna behövs. Jag vill passa på att tacka mina chefer på centret för visad flexibilitet för att jag ska kunna balansera jobb, studier och familjeliv.

Ett stort och innerligt tack till min handledare Alicia Ohlsson som varit ett stort stöd under den här processen.

Sist men absolut inte minst, tack Gustav och Otis. Ni betyder allt.

Lina Nymoen  
5 juni 2022  
Järfälla

## Sammanfattning

De senaste åren har flera fall av skolattacker och grova våldsdåd i skolan inträffat i Sverige. Dödligt skolvåld utgör en särskild problematik för skolan eftersom elevers och personalens liv och hälsa hotas. Det ställer därmed stora krav på ledarskapet att hantera en sådan påfrestande situation, både under och efter händelsen. Trots detta saknas i stor utsträckning forskning på området, både i en internationell och skandinavisk kontext. Den här studien bidrar till ökad kunskap inom det här forskningsfältet.

Syftet med den här studien var att undersöka ledarskapsrelaterade krav och utmaningar som lärare och skolledare har upplevt vid dödligt skolvåld i Sverige. En kvalitativ forskningsmetod användes, där datainsamlingen skedde genom semistrukturerade intervjuer och analyserades med en tematisk analys.

Genom att ha intervjuat fem skolledare och en lärare har fyra olika teman identifierats som belyser ledarskapsrelaterade krav och utmaningar vid dödligt skolvåld. Dessa teman är organisering av krisarbete, kommunikation, anpassa ledarskapet samt hantera konsekvenserna. Slutsatser från studien är att många av de krav och utmaningar som ställs på ledarskapet återfinns i tidigare forskning om ledarskap under påfrestande förhållanden. Den tidigare forskningen fokuserar dock på ordinarie krishanteringsaktörer som polis och räddningstjänst. Till skillnad från ordinarie krishanteringsaktörer saknar dock många skolledare och lärare övning och utbildning i krishantering, samt upplever bristande organisatoriska förutsättningar och otydliga ansvarsförhållanden. Andra utmärkande aspekter av ledarskap vid dödligt skolvåld är att media upplevs som en stor utmaning att hantera och att efterarbetet kan pågå i flera år efter den aktuella händelsen.

*Nyckelord: ledarskap under påfrestande förhållanden, dödligt skolvåld, skolan, krishantering, skolattack*

## Abstract

In recent years, Sweden has experienced several incidents of lethal school violence. However, there exist a knowledge gap in the research literature concerning leadership in stressful and demanding situations in relation to a severe school crisis. This study contributes to fill this gap by examine leadership demands and challenges that teachers and school leaders have experienced during and after an incident of lethal school violence in Sweden. A qualitative method has been used in the study. Data collection was made through semi-structured interviews and analyzed using a thematic analysis method.

By interviewing five school leaders in management positions (e.g. principal) and one teacher, four different themes has been identified; organization of crisis management, communication, adapt the leadership and handle the consequences. The result of the study indicates that many of the leadership demands and challenges that teachers and school leaders experience in situations of lethal school violence are similar to those that have already been identified in previous studies regarding leadership in stressful and demanding situations. However, most of the previous research have been focusing on ordinary crisis management actors such as the police.

An important difference in relation to ordinary crisis management actors is that many school leaders and teacher do not have the prerequisites to handle such a demanding crisis due to a lack of practice and training. Organizational conditions and unclear responsibilities are other challenges. Additionally, many interviewees found the media coverage and handling of it very demanding. Noteworthy is also the aspect of time, where the consequences of the crisis can take years to recover from.

*Key words: leadership in stressful and demanding situations, lethal school violence, school, crisis management, school attack*

# Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	1
<b>Bakgrund</b> .....	3
Definitioner och begrepp .....	3
Ledarskap .....	3
Chefer och ledare inom skolan .....	3
Kris .....	4
Dödligt skolvåld .....	4
Ledarskap under kriser och påfrestande förhållanden .....	5
Tidigare forskning .....	5
Ledarskapets krav och utmaningar under påfrestande förhållanden .....	5
Ledarskap inom skolan vid kriser och dödligt våld .....	6
Inkluderingar och exkluderingar i studien .....	8
<b>Metod</b> .....	10
Forskningsdesign .....	10
Datainsamlingsmetod/intervjuguide .....	10
Urval .....	11
Intervjuernas genomförande .....	12
Databearbetning/analytisk metod .....	12
Forskningsetiska överväganden .....	14
<b>Resultat</b> .....	16
Slutsats .....	26
Reflexion kring studiens metodologiska begränsningar .....	27
Förslag på fortsatt forskning .....	28
<b>Referenslista</b> .....	29
<b>Bilaga 1</b> .....	32
Intervjuguide .....	32

## Inledning

Varje vardag går hundratusentals elever, lärare och annan personal till sin arbetsplats - skolan. Det gör skolan till en av de största institutionerna vi har i landet. Skolan är också en sårbar arbetsplats där barn och unga befinner sig i en känslig ålder och kan beröras särskilt mycket av olika typer av kriser (Nilzon, 2004, s. 48). De senaste åren har skolan som institution fått hantera flera olika kriser, som flyktingkatastrofen år 2015 och corona-pandemin som startade år 2020.

Samtidigt som skolan förhåller sig till olika samhällskriser rapporteras det om dålig arbetsmiljö (Alvinus et al., 2018, s. 400-401), och skolområdet är en plats där både elever (Westerberg, 2020, s. 9) och lärare blir utsatta för brott (Lindholm, 2017). En typ av brottslighet som historiskt sett har varit väldigt sällan förekommande men som under de senaste åren har ökat i frekvens i Sverige är olika former av skolattacker och grova våldsdåd i skolan. Vissa skolattacker har haft en dödlig utgång medan andra har avvärijts i planeringsstadiet (Erlandsson, 2022; Olsson, 2022).

Skolattacker och dödligt skolvåld utgör en särskild problematik för skolan eftersom elevers och personalens liv och hälsa hotas. Många skoldåd karaktäriseras också av att händelseförloppet går väldigt fort (Jällhage, 2022). Innan polis och räddningstjänst har kommit till skadeplatsen sker krishantering av de personer och personal som befinner sig på området (Danielsson et al., 2015, s. 11).

När den akuta krisen är över tar andra frågor vid, som att hantera konsekvenserna av händelsen både i form av att hantera det psykosociala måendet, arbetsmiljön och att återgå till en normalt fungerande undervisning igen (Alvinus et al., 2018, s. 403). Ett grovt våldsdåd i skolmiljö ställer därmed stora krav på ledarskapet och det finns många olika intressenter att förhålla sig till förutom elever och skolpersonal, som vårdnadshavare, media och överordnade beslutsfattare (Persson et al., 2022, s. 37).

Ledarskap under kriser och påfrestande förhållanden har framförallt studerats utifrån ordinarie krishanteringsaktörer som polis, räddningstjänst och militären (Danielsson & Sjöstedt-Landén, 2019, s. 3-4). Det finns dock flera aktörer, som skolan, som återkommande får hantera kriser av olika slag som skolbränder och olyckor, men som inte ses som legitima krishanteringsaktörer (Persson et al., 2022, s. 61-62). Samtidigt pekar forskare på att fler organisationer behöva hantera extrema händelser av olika slag, vilket även inkluderar skolor (Hannah et al., 2009, s. 901).

Krishantering inom skolan är ett underforskat område. Ännu mindre kunskap finns om de kriser som berör grövre våldsdåd och skolattacker, särskilt i en svensk och skandinavisk kontext. En

stor del av forskningen kommer från USA och belyser främst skolskjutningar. Att majoriteten av forskningen har genomförts utifrån en amerikansk kontext och skolsystem medför att det inte alltid kan dras jämförbara paralleller till svenska eller skandinaviska förhållanden. Även om det finns forskning om ledarskap under kriser och påfrestande förhållanden saknas det kunskap om vilka krav och utmaningar som individer som inte arbetar som ordinarie krishanterare kan uppleva när de ställs inför en synnerligen påfrestande situation, särskilt i en skolkontext.

För att bidra till att fylla denna kunskapslucka är syftet med den här explorativa studien att undersöka ledarskapsrelaterade krav och utmaningar som lärare och skolledare har upplevt vid dödligt skolvåld i Sverige. En kvalitativ forskningsmetod har valts där datainsamlingen sker genom semistrukturerade intervjuer och analyseras genom en tematisk analys.

Med anledning av att Sverige har upplevt flera skolattacker och grova våldsdåd i skolmiljö de senaste tio åren är det både viktigt och nödvändigt att undersöka vilka krav och utmaningar som ställs på ledarskapet vid en allvarlig kris i skolan. Både utifrån ett säkerhetsperspektiv där ett väl fungerande ledarskap kan vara skillnaden mellan liv och död (se exempelvis Wang & Hutchins, 2010, s. 567), och för att det behövs ett arbetsmiljöperspektiv som ser till vilka krav som ställs på skolledare och skolpersonal för att kunna hantera en livshotande kris (se exempelvis Alvinus et al., 2018).

Målsättningen är att studiens resultat visar på viktiga aspekter som kan leda till bättre förberedelser för skolpersonal och skolledare att hantera en allvarlig kris som innefattar dödligt skolvåld. Ambitionen är också att studien bidrar till att belysa viktiga områden för fortsatt forskning på området.

## Bakgrund

I det här kapitlet presenteras centrala begrepp och tidigare forskning på området. Dessa delar kan sammantaget liknas vid ett teoriavsnitt som används för att dra slutsatser och analysera resultaten i studien. I slutet av det här kapitlet beskrivs inkluderingar och exkluderingar som görs.

### Definitioner och begrepp

#### Ledarskap

Det finns en mängd olika definitioner av ledarskap. En slutsats som Bass och Bass (2008 refererad till i Larsson, 2017, s. 10) drar är att istället för att försöka finna den enda sanna definitionen av ledarskap är det bättre att välja en definition som passar de metodologiska och de innehållsmässiga aspekterna av ledarskap som forskaren är intresserad av. I den här studien används därför nedanstående definition som är en av de vanligaste definitionerna för att beskriva ledarskap:

Ledarskap är dels processen att påverka andra att förstå och vara överens om vad som behöver göras och hur det kan göras effektivt, dels processen att underlätta individuella och kollektiva ansträngningar att nå delade mål. (Yukl, 2020, s. 7, min översättning)

Som tillägg till ovan nämnda definition menar Alvesson et al. (2017, s. 16) att ledarskap utövas inom en ”asymmetrisk (ojämlik) relationell kontext”, vilket belyser ledarskap som en påverkansprocess där olika maktförhållanden har betydelse. Detta är särskilt intressant utifrån en skolkontext där vuxna ska influera samt stötta barn och ungdomar.

Alvinius et al. (2022, s. 22) menar också att ledarskap äger rum inom en kontext. Det är individens beteende som utgör själva ledarskapet och kan ses som resultatet av en individs egenskaper och den kontext eller sammanhang som individen verkar inom. Inom ramen för den här studien ses ledarskap som ett beteende som används på flera hierarkiska nivåer inom en skolorganisation.

#### Chefer och ledare inom skolan

Inom ledarskapsforskningen har man tidigare ofta skiljt på begreppen ”chef” och ”ledare”. En chef innehar en formell position med tilldelade mandat och befogenheter inom en organisation (Persson et al., 2022, s. 37). Att vara en ledare är något man blir genom sitt sätt att vara, och syftar således på en relation snarare än en position. Många forskare menar dock att en alltför rigid uppdelning dem emellan bör ifrågasättas eftersom chefer ofta behöver besitta ledaregenskaper för att bli befordrade till chefspositioner (Alvinius et al., 2022, s. 23).



Inom skolbranschen beskrivs en skolledare som en individ i en chefs- och ledningsposition, vanligtvis en rektor eller en grundskole- eller gymnasiechef på den kommunala förvaltningen (Läraryrskommittén, 2021). I den här studien används därför skolledare som begrepp för att beskriva både rektorers och skolchefers formella position och relationella påverkan gentemot andra.

Lärare kan också anses ha en ledarroll där de utövar ledarskap genom att de påverkar bland annat elever. I den här studien separeras dock ”lärare” från begreppet ”skolledare” för att kunna beskriva händelser och processer i de fall där det formella chefsansvaret har betydelse. När enbart begreppet ”ledare” används i texten åsyftas däremot huvudsakligen en relation och ett beteende och inte en position.

### Kris

Likt ledarskap finns det inte bara en definition av kris. Vad som är en kris är en subjektiv och aktörsspecifik bedömning enligt Sundelius et al. (2002). Inom forskningslitteraturen återfinns dock några gemensamma nämnare. Kriser är vanligtvis situationer som präglas av tidspress – det kräver ett skyndsamt agerande av de aktörer som är satta att hantera dem. En annan del berör att det finns en stor grad av osäkerhet (Sundelius et al., 2002, s. 13). Devereil et al. (2015, s. 5) menar att kris kan betraktas som en avvikelse från en förväntad norm. Problem och utmaningar kan inte hanteras inom ordnade former i ett normalläge utan gör att vardagliga rutiner frångås. En av de allvarligaste formerna av kris berör händelser som hotar liv och hälsa. Dödligt skolvåld bör därför ses som en av de allvarligaste formerna av kriser som kan uppstå i skolan.

### Dödligt skolvåld

Det saknas konsensus inom forskningen hur skolattacker och dödliga våldsdåd inom skolan ska definieras (Thodelius et al., 2021, s. 12-15; Thodelius & Sandén, 2019, s. 693). Thodelius et al. (2021, s. 11) menar att dödligt skolvåld inte går att ”definiera som en företeelse eller en typ av händelse, utan är ett samlingsnamn för olika typer av våldsamma konfrontationer som sker inom skolan och under skoltid och inkluderar allt från ren massaker med tunga automatvapen till dödliga hugg med sax”. Som beskrivs närmare under rubriken *Typologi av dödligt skolvåld i en skandinavisk kontext* kan det finnas olika typer av vapen som används och olika motiv som ligger bakom handlingen. Detsamma gäller gärningspersonens eventuella relation till skolan. Dödligt skolvåld bör därför betraktas som ett paraplybegrepp där flera brottstyper kan inkluderas (Thodelius et al., 2021, s. 14).

### *Pågående dödligt våld (PDV)*

Pågående dödligt våld, eller PDV, är en vanligt förekommande term när man pratar om skolattacker. Flera intervjupersoner nämner PDV och därför tydliggörs här vad begreppet innefattar. PDV är från början en polisiär term och polistaktik som numera används i bredare sammanhang för att beskriva ”ett spektrum av händelser, där det gemensamma består i att en eller flera gärningspersoner utsätter allmänheten för ett livsfarligt våld som oftast pågår tills våldet avbryts av någon annan än gärningspersonerna själva” (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap [MSB], 2018, s. 5).

### Ledarskap under kriser och påfrestande förhållanden

Vad som karaktäriseras som påfrestande förhållanden kan likt kriser anses vara av subjektiv karaktär och variera från person till person. Larsson (2015, s. 90-91) menar att det är viktigt att se till individens egna upplevelse och tolkning av situationen. I den här studien förefaller det dock objektivt sett innebära någon form av påfrestning att utöva ledarskap vid dödligt skolvåld. Dels på grund av krisens karaktär där det finns risk för liv och hälsa, dels på grund av att lärare och skolledare behöver hantera krisen utan den vana av att hantera påfrestande situationer som professionellt tränade yrkesverksamma inom till exempel polis och räddningstjänst har.

Ledarskap under påfrestande förhållanden berör aspekter som att hantera oväntade händelser utanför normala rutiner. Det är vanligt att tidspress och stress präglar situationen (Larsson, 2015, s. 90-91).

### Tidigare forskning

#### Ledarskapets krav och utmaningar under påfrestande förhållanden

Ledarskap under påfrestande förhållanden har i huvudsak studerats utifrån ordinarie krishanteringsorganisationers perspektiv. Personal som verkar inom militären, polisen, ambulanssjukvården och räddningstjänsten är tränade och har en vana att hantera kriser som kännetecknas av högt stresspåslag och snabba tidsförlopp. Krishanteringsaktörer som är tränade att klara svåra situationer kan ofta bemästra påfrestande förhållanden utan att det påverkar arbetsprestationen negativt, åtminstone upp till en viss gräns (Larsson, 2015, s. 88-91).

Det finns flera olika typer av ledarskapsutmaningar vid krishantering som nämns i forskningen. Hede (2022, s. 102-104), som forskar om samhällskriser, nämner aspekter som osäkerhet, tidspress, reaktioner hos individer, beslutsfattande samt medias påverkan. Avseende medias påverkan kan ledare uppleva medias roll som stressande under kriser. Media kan ofta inta en negativ roll avseende ansvarsutkrävning och skuldbeläggande av de aktörer och individer som har ansvar för att hantera krisen. Enligt Larsson uppstår ofta behovet av att utse en syndabock efter kriser – särskilt de kriser där utfallet har varit dåligt (Larsson, 2015, s. 118). Andra typer av

ledarskapsutmaningar kan vara att det saknas tydligt ansvar mellan aktörer och att det saknas struktur vid krishantering, som utarbetade rutiner exempelvis. När stressnivåer ökar försvåras förmågan att leda om man inte har dessa organisatoriska aspekter på plats (Larsson, 2015, s. 95-96).

Geier (2016, s. 234-235) menar att kontextuella faktorer inte har uppmärksammats tillräckligt inom ledarskapsforskningen. Kontextuella faktorer innefattar både den interna kontexten, som organisationen, och den externa kontexten, som den omgivande miljön. Särskilt en extrem kontext, där potentiella konsekvenser är allvarliga och det finns en närhet till en hotfull situation, påverkar ledarskapet, dess dynamik och effektivitet (Geier, 2016, s. 234-235). En förändrad kontext, till exempel när en kris inom organisationen uppstår, innebär att ledaren behöver anpassa sitt ledarskap till den specifika situationen.

Ett situationsanpassat ledarskap beskrivs vanligen som att ledaren har följarnas behov i fokus, och ledarskapet innehåller både en styrande och en stödjande del som används i olika stor utsträckning. Det styrande ledarskapet innefattar att ge instruktioner och definiera roller, tydliggöra vad som behöver uppnås och hur. Ett stödjande ledarskap får följare att känna sig bekväma i situationen och uppvisar social och emotionellt stöd (Northouse, 2019, s. 95-97). Ett situationsanpassat ledarskap behöver ta hänsyn till följares individuella behov, men som Geier (2016, s. 234-235) också påpekar spelar kontextuella faktorer in som påverkar ledarskapet i olika aspekter. I den här studien tolkas ett situationsanpassat ledarskap som ett ledarskap som ser till både individuella och kontextuella behov.

#### Ledarskap inom skolan vid kriser och dödligt våld

Som tidigare beskrivits kommer en majoritet av forskningen om skolattacker och dödligt skolvåld från USA, och belyser framförallt skolskjutningar. Forskningen på området har kommit att fokusera på att hitta gemensamma personlighetsdrag och bakgrundsfaktorer hos gärningspersonerna för att kunna identifiera ”riskindivider”. Andra relaterade områden berör skolsäkerhet och förebyggande arbete (Bushman, 2016; Rocque, 2012).

Det finns endast ett fåtal studier som undersöker dödligt skolvåld eller andra skolkriser utifrån ett krishanteringssperspektiv med fokus på ledarskapet. Fein et al. (2008, s. 246-247) visar i sin forskning att individer som innehar vissa yrkesroller inom skolan, som skolkuratorer, kan fungera som viktiga ledare vid hantering av skolskjutningar. Wang och Hutchins (2010, s. 567) menar att ett uteblivet ledarskap och där beslut fördröjdes vid massskjutningen på universitetet Virginia Tech i USA år 2007 resulterade i en av de dödligaste skolskjutningarna i USA:s historia. Studien

visar därmed på vikten av ett väl fungerande ledarskap vid dödligt skolvåld för att minska negativa konsekvenser.

En av de mer jämförbara studierna i relation till den här studiens syfte är forskningsartikeln *Leading Schools and Districts in Times of Crisis* av Grissom och Condon (2021), som fokuserar på skolkriser generellt. Författarna lyfter bland annat upp kommunikation som en central del vid en skolkris, och vikten av att delge information både internt inom organisationen och externt för att vara transparent och därmed bygga tillit (Grissom & Condon, 2021, s. 319).

En ledarskapskompetens som är synnerligen viktig vid krissituationer inom skolan är enligt Grissom och Condon (2021, s. 319) emotionell intelligens och förmågan att visa empati. Emotionell intelligens handlar om att kunna uppmärksamma och reglera känslor hos sig själv och andra. Det är viktigt att ledare har förmågan att uppmärksamma elever och medarbetares behov och erbjuda passande stöd. Även Fein och Isaacson (2009) och Persson et al. (2022) berör skolledare och lärares emotionella arbete under och efter kriser.

I den så kallade återhämningsfasen, som förstärks ju längre tid som går efter den akuta händelsen, behöver en ledare skapa balans mellan att uppmärksamma behovet av fortsatt stöd och support och falla tillbaka i rutiner för organisationen. Här behöver man utvärdera både individuella behov och kontextuella faktorer som omger skolan. Relationsskapande beskrivs som en viktig del i skolans återhämtningsförmåga samt för ökad stabilitet i organisationen (Grissom & Condon, 2021, s. 317-319).

Andra ledarskapsutmaningar vid kriser i skolan rör organisatoriska förutsättningar. O gynnsamma organisatoriska aspekter berör bland annat arbetsmiljörelaterade problem, stress och utbildning om krisfrågor, medan gynnsamma förutsättningar kan vara handlingsplaner, informationshantering och ett stöttande ledarskap (Persson et al., 2022, s. 74-75).

Persson et al. (2022, s. 37) beskriver korstrycket som en vanligt förekommande ledarskapsutmaning och stressor i vid kriser inom skolan. Korstrycket omfattar en mängd krav som kan ställas på framförallt chefer och som kommer från flera olika håll, exempelvis från kollegor, högre chefer, elever och vårdnadshavare samt de krav man ställer på sig själv i situationen.

Som tidigare beskrivits har majoriteten av forskningen på området dödligt skolvåld genomförts i USA. Dessutom saknas perspektivet som berör ledarskap under påfrestande förhållanden i stor utsträckning. För att sätta dödligt skolvåld i en svensk kontext kommer här en beskrivning av den typologi som Thodelius och Sandén (2019) har skapat över olika typer av dödligt skolvåld i

Skandinavien. I typologin tydliggörs att det är ganska skilda situationer som omfattas av begreppet, vilket också får konsekvenser för på vilket sätt krisen behöver hanteras och vilka ledarskapsutmaningar respektive krav det medför.

#### *Typologi av dödligt skolvåld i en skandinavisk kontext*

Typologin är baserad på variablerna gärningspersonernas relation till skolan samt gärningspersonernas avsikt att döda eller skada en enskild eller flera individer. Tre olika typer av dödligt skolvåld har etablerats. Det *interpersonella våldet* (typ I) karaktäriseras av att det bara finns ett tilltänkt offer och att gärningspersonen och offret har någon form av personlig konflikt som eskalerar till en dödlig incident på skolan (Thodelius & Sandén, 2019, s. 695-696).

En annan form av skolvåld är det som riktas mot *skolan som institution* (typ II), vilket skolskjutningar är exempel på. Gärningspersonen kan ha upplevt sig marginaliserad eller att hen har behandlats felaktigt, blivit utsatt för mobbing eller på andra sätt känner sig förfördelad. Här kan våldet riktas mot flera offer både av symbolisk karaktär och där våldet sker slumpmässigt. I vissa fall har gärningspersonen som målsättning att själv dö under attacken (Thodelius & Sandén, 2019, s. 695-696).

I den sista typen av dödligt skolvåld har forskarna definierat det som att gärningspersonen vill *bämmas på samhället* (typ III). Skolan blir en brottsplats men gärningspersonen har nödvändigtvis inte någon relation till själva skolan eller offren. Det kan finnas politiska eller religiösa motiv i botten, och en blandning av olika samhällskritiska uppfattningar som blir en del av en individs självradikalisering i hemmet (Thodelius & Sandén, 2019, s. 696-697).

#### Inkluderingar och exkluderingar i studien

Vid användningen av begreppet dödligt skolvåld inkluderas i den här studien även händelser som inte har haft en dödlig utgång men där våldet har varit av grov karaktär (som till exempel en knivskärning). Även om offret eller offren får relativt lindriga skador har brottsrubriceringarna varit försök till mord alternativt grov misshandel. Det är inte det grova våldet i sig som är av intresse i den här studien utan hur lärare och skolledare upplever en allvarlig kris i skolan och vilka krav och utmaningar som ställs på deras ledarskap. Alla typer av dödligt skolvåld som beskrivs i Thodelius och Sandéns (2019) typologi är inkluderade i urvalet i studien.

Flera avgränsningar och exkluderingar har gjorts i studien. Endast händelser av dödligt skolvåld som har inträffat under skoltid och i samband med olika skolaktiviteter som lektioner eller raster är inkluderade. Andra våldsdåd som har skett på skolområdet (som skolgården eller skolparkeringen) under kvällar, nätter och helger har exkluderats. Den här studien har inte ett

förebyggande perspektiv på dödligt skolvåld och fokuserar heller inte på aspekter som berör samverkan.

## Metod

I metodkapitlet presenteras forskningsdesignen och de olika metodval som görs i studien. Urval, datainsamlingsmetod samt analysförfarandet beskrivs. I slutet återfinns en diskussion kring forskningsetiska överväganden som har gjorts inom ramen för den här studien.

### Forskningsdesign

Utifrån studiens syfte är det viktigt att utgå från och inkludera lärare och skolledares egna upplevelser och tolkningar av de ledarskapsrelaterade krav och utmaningar som uppstår vid dödligt skolvåld. Därför är den kvalitativa metoden passande eftersom man kan finna nyanser och ett djup i datamaterialet och vid analysen (Bryman, 2018, s. 61)

Vid användning av kvalitativ metod är den induktiva ansatsen vanligt förekommande, och används även i den här studien. Bryman (2018, s. 49) beskriver ett induktivt förhållningssätt och forskningsprocess som att forskaren utifrån de observationer och resultat som studien genererar tolkar och förstår dessa utifrån teori. Det bör poängteras att den induktiva ansatsen rymmer inslag av deduktion (där man istället utgår från teori och testar hypoteser), och på motsvarande sätt återfinns induktiva inslag i den deduktiva ansatsen. Det går inte helt att separera de båda varianterna från varandra. Så även om en induktiv ansats används i den här studien är man som forskare inte helt fri från att ta tidigare kunskaper i ämnet i beaktande vid datainsamling och analys (Bryman, 2018, s. 47-50).

### Datainsamlingsmetod/intervjuguide

Som datainsamlingsmetod har intervjuer valts. Intervjuer är en av de vanligaste datainsamlingsmetoderna vid kvalitativa forskningsstudier, särskilt när man är intresserad av intervjupersonernas subjektiva upplevelser av en händelse (Qu & Dumay, 2011, s. 238-239). Bryman beskriver det som att fokus under intervjun bör ”ligga på hur intervjupersonerna uppfattar och tolkar frågor och skeenden, det vill säga på det som intervjupersonen upplever vara viktigt vid en förklaring och förståelse av händelser, mönster och beteenden” (Bryman, 2018, s. 563).

En intervjustudie kan genomföras på olika sätt. I den här studien har semistrukturerade intervjuer använts. Att genomföra semistrukturerade intervjuer innebär att samma intervjuguide (se nedan) används vid samtliga intervjuer, vilket därigenom säkerställer strukturerade och likartade intervjuer. Detta ökar studieresultatens trovärdighet. Samtidigt erbjuder semi-strukturerade intervjuer en flexibilitet vid intervjutillfället. Som intervjuare kan man knyta an till de uppgifter intervjupersonerna lämnar och följa upp intressanta svar men också skapa en intervjusituation där

samtalet flyter på och det inte känns forcerat utan är anpassat efter intervjupersonen. Det möjliggör också för att både en bredd och ett djup uppnås vid datainsamlingen (Qu & Dumay, 2011, s. 246-248).

I en semistrukturerad intervju används en intervjuguide som innehåller en lista med ett antal teman och/eller frågeställningar som ska beröras i intervjun (Bryman, 2018, s. 563).

Intervjuguiden (se Bilaga 1) har utformats utifrån den här studiens syfte. Målet har varit att ha en öppen inställning till de teman och aspekter intervjupersonerna själva vill lyfta fram och därför är intervjufrågorna i stor utsträckning generellt och öppet formulerade.

Intervjuguiden innehåller en inledande del med personliga bakgrundsfrågor och några allmänna frågor om erfarenheter av krishantering i skolan. Därefter ställdes frågor om intervjupersonernas erfarenheter av ledarskap vid dödligt skolvåld. Innan intervjun avslutades fick intervjupersonerna möjlighet att lyfta perspektiv som dem tyckte var viktiga och som inte har berörts under intervjun.

#### Urval

Det urval som har gjorts i studien utgår från vad Bryman (2018, s. 496-498) beskriver som ett målstyrt urval, vilket många kvalitativa studier kännetecknas av. Ett målstyrt urval karaktäriseras av att man väljer intervjupersoner på ett strategiskt sätt utifrån dess relevans för studien syftet. Intervjupersonerna har därför valts ut utifrån deras erfarenheter av att utöva ledarskap i samband med en kris i skolan som innefattar dödligt skolvåld. Både skolledare (rektorer samt grundskole- och gymnasiechefer) och lärare utövar ledarskap men skolledare har en formell chefsbefattning med större ansvar och befogenheter än vad lärare har. Att intervjua personer på olika hierarkiska nivåer ger en ökad möjlighet att få en nyanserad och bred bild av olika ledarskapsutmaningar, och där intervjupersonerna både kan reflektera över sitt egna ledarskap och utifrån andras ledarskap under den aktuella händelsen.

För att få tag på intervjupersoner identifierades först aktuella fall/skolor som har erfarenhet av dödligt skolvåld under tidsperioden 2015–2022 (februari) i Sverige. Därefter skickades intervjufrågningar ut via epost. På så sätt har de tillfrågade personerna fått möjlighet att fundera över sin medverkan innan de svarade. I första hand skickades intervjufrågningar till rektorer, i andra hand till grundskole- och gymnasiechefer på den kommunala förvaltningen och i tredje hand till lärare.

Totalt sex intervjuer genomfördes under perioden april-maj 2022. Fem av informanterna arbetade som skolledare vid tillfället för den aktuella händelsen och en person arbetade som lärare. Två kvinnor och fyra män deltog. Samtliga intervjupersoner har lång erfarenhet av att



arbets inom skolan och med skolrelaterade frågor. Deras erfarenhet av tidigare kriser inom skolan skiljer sig åt. Tidigare utbildning eller träning i krishantering varierar också, men de flesta uppger att de har deltagit i någon form av kunskaphöjande insats inom krishantering även om det upplevs som otillräckligt för de flesta.

#### Intervjuernas genomförande

Samtliga intervjuer genomfördes via en digital mötesplattform. Att genomföra digitala intervjuer möjliggör för att kunna genomföra intervjuer då det är lättare och mer flexibelt att intervju personer trots stora geografiska avstånd. Dag och tid för intervjun har bestämts av intervjupersonerna inom föreslagna datumintervaller. Den planerade tidsåtgången för varje intervju var 60 min, och intervjuerna varade mellan 43 min och 71 min. Intervjuerna spelades in och transkriberades därefter.

Samma intervjuguide användes vid samtliga intervjuer, men beroende på om intervjupersonerna hade en chefsposition eller inte (och därmed olika ansvar och mandat) kunde följd- och uppföljningsfrågor anta olika karaktärer och skilja sig åt. Vissa frågor har också exkluderats under intervjun om dem inte har upplevts som relevanta utifrån de svar som intervjupersonerna har gett.

#### Databearbetning/analytisk metod

För att analysera det transkriberade materialet genomförs i den här studien en induktiv tematisk analys enligt Braun och Clarkes (2006) tematiska analysmetod. Metoden används för att identifiera, analysera och rapportera mönster inom en datasamling. Fördelen med att använda tematisk analys som analysmetod är enligt Braun och Clarke (2006, s. 78-79) dess flexibilitet för att strukturera och presentera komplexa data. Analysmetoden är också passande när man vill undersöka individers subjektiva erfarenheter och upplevelser vilket är fallet i den här studien.

Processtegen i en tematisk analys är att bli bekant med intervjumaterialet under transkriberingen, systematisera materialet genom att koda det och att därefter identifiera och definiera teman.

Teman är återkommande mönster eller andra relevanta återkommande ämnen relaterade till studiens syfte och frågeställningar. Det är forskaren som gör en bedömning av vad som bedöms som ett tema utifrån dess relevans för forskningsfrågan/syftet och om det säger något intressant om fenomenet som undersöks. Det sista steget i analysen är att beskriva resultatet.

Databearbetningen bör ses som en rekursiv snarare än en linjär process där forskaren rör sig framåt och bakåt mellan att samla data, koda data och skriva analysen (Braun & Clarke, 2006, s. 82-83, 86-87).

Det bör nämnas att databearbetning och analys inte är en helt objektiv företeelse. Förståelsen och tolkningen av koder samt utvecklingen av olika teman är subjektivt utifrån den enskilde forskaren som genomför den tematiska analysen. Även om analysprocessen görs utifrån studiens teoretiska ramverk så kan det insamlade materialet tolkas och presenteras på olika sätt av andra forskare (Braun & Clarke, 2006, s. 82-83). Av den anledningen är det viktigt att forskningsprocessen görs så transparent som möjligt, vilket enligt Nowell et al. (2017, s. 1-3) ökar studiens trovärdighet.

Nedan följer en mer ingående beskrivning av hur databearbetningen i studien har gått till, i enlighet med Braun och Clarkes sexstegsguide (2006).

### **Steg 1 – Bekanta dig med studiens datamaterial**

Första steget i den tematiska analysen har varit att transkribera intervjuerna. Under transkriberingen startade också min analysprocess. I det första steget rekommenderar Braun och Clark (2006, s. 87-88) att man läser igenom materialet aktivt flera gånger. Här framkommer ofta initiala tankar och idéer om kodning och teman som forskaren bör notera för att kunna använda i processen framåt. Arbetsgången följdes genom att läsa igenom alla transkriberade intervjuer och markera intressanta meningar. I ett separat anteckningsblock gjordes relevanta anteckningar.

### **Steg 2 – Skapa koder**

I steg två börjar genereringen av koder genom att systematiskt sortera intervjumaterialet i relevanta grupper av koder. Koder kan beskrivas som meningsbärande enheter som innehåller den mest basala informationen som kan användas för att utvärdera det fenomen man är intresserad av i studien (Braun & Clark, 2006, s. 88). Det transkriberade materialet kopierades från ett original-dokument och klipptes sedan in i ett nytt Word-dokument. I dokumentet skapades separata kolumner för att kunna koda och kategorisera materialet. Kodningen genomfördes metodiskt och granskades för att säkerställa att samma bedömning gjordes flera gånger.

### **Steg 3 – Sök efter teman**

När all data har blivit kodad har en lång lista på olika koder skapats. I det här steget skapas en högre abstraktionsnivå när koderna sorteras under preliminära teman. Analysprocessen innefattar att fundera på hur olika koder hänger ihop och kan sättas samman till större enheter. Här kan också huvudteman respektive underteman urskiljas (Braun & Clark, 2006, s. 89-90). Alla koder samlades i ett dokument och liknande koder sorterades därefter in i olika grupper. Ett antal övergripande koder samlades under potentiella teman.

#### **Steg 4 – Granska och revidera teman**

I det här steget granskas och revideras de preliminära teman som tagits fram. Här kan det framkomma att vissa teman är för spretiga eller att teman bör slås samman. Granskningen bör ske både inom varje gruppering av kategorier samt mellan varje identifierat tema (Braun & Clark, 2006, s. 91-92). I den här delen har både huvudteman och underteman identifierats (se tabell 1). Underteman demonstrerar olika hierarkier av mening och ger struktur till stora och komplexa datamängder. De koder och teman som inte var relevanta för studiens syfte sorterades bort.

#### **Steg 5 – Definiera och namnge teman**

Det här steget innefattar att definiera kärnan i varje enskilt tema och att namnge teman så att det blir tydligt för läsaren vad de innefattar. Teman ska inte vara för komplexa eller allomfattande (Braun & Clark, 2006, s. 92-93).

#### **Steg 6 – Producera rapporten**

Det sista steget i den tematiska analysen är att sammanställa resultaten skriftligt. I enlighet med Braun och Clarks rekommendationer har citat använts i den här studien för att illustrera de olika koderna som teman bygger på (Braun & Clark, 2006, s. 93). I exemplet nedan visas hur materialet har kodats och tematiserats.

Dels är det alla mina medarbetare, alltså de är alla deras känslor. Jag kommer in där liksom och det känns som att det bara rasar in i mig.

Ovanstående citat har kodats som ”hantera andras känslor” och sorterats under huvudtemat anpassa ledarskapet, med undertemat individuella reaktioner.

#### **Forskningsetiska överväganden**

Vid genomförandet av den här studien har Vetenskapsrådets (2017) redovisade riktlinjer och tillvägagångssätt för hur forskningsstudier bör genomföras följts. Forskningssyftet är att utforska ledarskapsrelaterade krav och utmaningar vid dödligt skolvåld för att öka förståelsen för ledarskap under påfrestande förhållanden i en organisation som inte är en ordinarie krishanteringsaktör. Fokus för studien var ledarskap på organisatorisk nivå och inte inriktad mot individens hälsa, och faller därför inte inom ramen för känsliga personuppgifter enligt Vetenskapsrådets (2017) definition.

Ett viktigt övervägande rör intervjupersonernas anonymitet. Eftersom forskningsämnet i sig både berör och skapar medialt intresse samt att det rör sig om ett begränsat antal aktuella fall av dödligt skolvåld i Sverige har det varit av största vikt att intervjupersonerna och de aktuella fallen

inte kan identifieras. Ett sätt att hantera detta har varit att utöka urvalspopulationen till fler än enbart rektorer, nämligen även lärare samt chefer för grundskolan eller gymnasiet. Det omfattar även hur resultaten presenteras. Här har en avvägning gjorts mellan att vara transparent med forskningsprocessen, genomförandet och resultaten, och att ibland vara medvetet vag i vissa formuleringar. Intervjupersonerna har informerats om att de citat som används för att illustrera resultaten inte ska kunna härledas till en specifik person eller händelse. Riskerna för att intervjupersonerna ska kunna identifieras minimeras därmed.

Alla intervjupersoner har i förväg, samt ännu en gång innan själva intervjun startade, fått information om studiens syfte, hur intervjun går till (digitalt via webbmötesplattformen Zoom), vilket material som spelas in (både ljud och bild), hur personuppgifter hanteras (i enlighet med dataskyddsförordningen GDPR), hur insamlat material förvaras (på Försvvarshögskolans server) och raderas. Intervjupersonerna har också informerats om att medverkan är frivillig och att de närsomhelst kan avbryta sin medverkan utan att behöva ange särskilda skäl för detta. Innan intervjun har startat har samtliga respondenter skriftligen gett sitt samtycke till att delta i studien. Alla intervjupersoner har också erbjudits möjlighet att läsa transkriberingen av intervjun i efterhand och att lämnade uppgifter kan tas bort och inte finnas med som underlag till analysen.

## Resultat

I den tematiska kartan som illustreras i tabell 1 redovisas analysresultatet. Studiens frågeställning besvaras genom fyra huvudteman: organisering av krisarbetet, kommunikation, anpassa ledarskapet samt hantera konsekvenserna. Temat *organisering av krisarbetet* består av två underteman; otydlig ansvarsfördelning samt struktur. *Kommunikation* omfattas av undertemana tillgodose informationsbehov och mediahantering. Det tredje huvudtemat, *anpassa ledarskapet*, berör förmågan att kunna balansera relationer och uppgifter, hantera individuella reaktioner och att se individen. Det fjärde temat handlar om att långsiktigt *hantera konsekvenserna* av händelsen, och består av två underteman: åtgärder och ändrade rutiner samt konflikter och granskning. Den tematiska kartan belyser även hur den lokala kontexten påverkar hur olika ledarskapsrelaterade krav och utmaningar upplevs av lärare och skolledare vid dödligt skolvåld.

### Den lokala kontextens betydelse

I tabell 1 har kontexten illustrerats som ett paraply över de teman som har identifierats. De kontextuella faktorer som nämns är elevsammansättning, storlek på skola, storlek på kommun, utfall av händelsen och gärningspersonens motiv. Under intervjuerna har det framkommit information om sådant som tycks påverka vilka krav och utmaningar som ställs på ledarskapet vid dödligt skolvåld.

Faktorer som kan påverka kan handla om huruvida det är en liten eller stor kommun som gör att stödresurser och annat ser annorlunda ut. Det kan också finnas bättre möjligheter till relationsarbete i en mindre skola än i en större skola. Vad för typ av elevgrupp man arbetar med kan också påverka vilka krav och utmaningar som lärare och skolledare upplever. När det kommer till gärningspersonens motiv kan situationer där våldet riktas mot flera personer innebära större utmaningar än om det är en enskild individ som är måltavla. Avseende utfall av händelsen berör det huruvida någon avlider av det dödliga skolvåldet.

<b>Kontext</b>		
(Elevsammansättning, storlek på skola, storlek på kommun, utfall av händelsen, gärningspersonens motiv)		
<b>Huvudtema</b>	<b>Undertema</b>	<b>Förklaring av undertema</b>
<b>(1) Organisering av krisarbetet</b>	(a) Otydlig ansvarsfördelning	Otydlighet kring vem som har ansvaret för att leda krisarbetet
	(b) Struktur	Innefattar strukturella aspekter av krisarbetet inklusive rutiner och handlingsplaner
<b>(2) Kommunikation</b>	(a) Tillgodose informationsbehov	Kunna möta det stora behovet av snabb och saklig information som efterfrågas av skolpersonal, elever och vårdnadshavare
	(b) Mediahantering	Mediahantering tar mycket tid i anspråk, bevakning kan upplevas som aggressiv och det förekommer felaktiga uppgifter
<b>(3) Anpassa ledarskapet</b>	(a) Balansera relationer och uppgifter	Både ett ledarskap som fokuserar på relationen och på uppgiften behövs, i olika stor utsträckning beroende på vart i krisen man befinner sig
	(b) Individuella reaktioner	Hantera både sin egna och andras känslouttryckningar och reaktioner
	(c) Se individen	Uppmärksamma individuella behov av stöd och omtanke. Visa omsorg
<b>(4) Hantera konsekvenserna</b>	(a) Åtgärder och ändrade rutiner	Efterarbete som tar tid och kraft i anspråk; utveckla fysisk säkerhet, trygghetsskapande åtgärder, reviderade krisplaner
	(b) Konflikter och granskning	En pressad situation leder till fler konflikter mellan olika intressenter. Myndigheter granskar krishanteringen. Enskilda individer utkrävs på ansvar för händelsen

Tabell 1. Tematisk karta över ledarskapsrelaterade krav och utmaningar vid dödligt skolvåld.

### (1) **Organisering av krisarbetet**

Temat belyser organisatoriska faktorer kopplat till krishanteringen inom ramen för dödligt skolvåld. Det berör bland annat en otydlighet kring vem som har ansvar att leda arbetet i krisen samt strukturella aspekter innefattande krisplaner och hur man organiserar krisledningen. Detta är faktorer som har påverkat utövandet av ledarskap i olika stor utsträckning.

#### (a) *Otydlig ansvarsfördelning*

Två informanter beskriver hur en otydlighet kring vem som har ansvar för att leda under krisen har varit en utmaning, åtminstone i inledningen av krisen. En intervjuperson belyser detta på följande sätt:

Och sen kommer den centrala elevhälsan, alltså de som jobbar i kommunen, och så kommer posum gruppen in. Och alla vill väl, men det är ju inte riktigt tydliggjort vem som har befälet heller då när kommunen har sin ledningsgrupp eller krisgrupp för den kallades ju också in nere på kommunledning.

En annan intervjuperson menar att vissa heller inte vill ha eller tar ansvar:

Det är väl liksom ganska naturligt också att man vill vara fri från skuld när det hänt något riktigt svårt. Men i en organisation tänker man att det borde ju finnas någon som är utpekade och liksom bara tänka...?

Det som har varit otydligt är huruvida det är den enskilda skolan och därigenom rektorn/ rektorerna som har ansvar för krisledningen eller om det är skolhuvudmannen som bör gå in och ha huvudansvaret. Här har man behövt lägga tid på att reda ut ansvarsförhållanden och vilken aktör som ska hantera vilka uppgifter.

#### (b) Struktur

Några intervjupersoner menar att själva struktureringen av krishantering och den krisorganisation som skapades fungerade bra, andra menar att det inte fungerade optimalt. En intervjuperson beskriver hur situationen kan bli rörig när många vill vara med och hjälpa till:

Alltså det finns ju saker som man inte riktigt tänker på och framförallt det strukturella. Det som också inträffade ska jag säga, vilket är rätt intressant för att. Det finns väldigt många människor i de här situationerna som vill väldigt väl och som väldigt, som gör många saker. Men man måste ju ändå hålla någon form av struktur i det. Det är också väldigt många som vill vara med för att man själv tycker att man har en viktig roll och då blev det lite så här.

Flera intervjupersoner beskriver att det före den aktuella händelsen inte har funnits med någon situation som innefattar dödligt skolvåld i skolans krisplan. Även utbildning i krishantering och/eller övning i inrymning eller en PDV-situation upplevs som bristfälligt.

#### (2) **Kommunikation**

En av de största ledarskapsutmaningarna berör olika former av kommunikation och att hantera och möta det stora behovet av information som uppstår i samband med en allvarlig kris som innefattar dödligt skolvåld.

##### (a) Tillgodose informationsbehov

Utifrån detta undertema belyses krav på information och fakta från medarbetare och skolpersonal samt elever och vårdnadshavare. Man efterfrågar snabb och regelbunden information om händelsen, hur det kunde inträffa, vilka åtgärder som vidtas med mera. En intervjuperson beskriver att det kan uppstå krav från medarbetare att de ska veta allt innan de kan agera, vilket inte alltid går att tillmötesgå. En annan intervjuperson beskriver vikten av att ge korrekt information:

att man är noggrann med information, man lämnar inte ut information som det inte finns ja men täckningen för utan, det är bättre att man väntar.

De utmaningar som framkommer under intervjuerna berör avvägningar kring vem som ska få ta del av vilken information, vad kan sägas och vad kan inte sägas, betydelsen av att alltid bara säga det man vet och att inte gå ut med felaktig information. Genom vilka medel man kommunicerar är också viktigt. Flera intervjupersoner pekar på betydelsen av att vara tydlig när man kommunicerar.

#### (b) *Mediahantering*

Hantering av mediarelaterade aktiviteter beskrivs som en av de saker som tar mest tid i anspråk i början av krisen, men också som en av de mer ansträngande sakerna att hantera. Detta varierar dock lite hos de olika intervjupersonerna beroende på tidigare erfarenheter av att delta i tidnings- och tv-intervjuer samt vilken roll inom organisationen man har. Eftersom skolledare har ett chefsansvar för verksamheten är det oftast de som utses till talespersoner.

I pressen förekommer det spekulationer och kritik. Mycket var negativt om skolan...det var ju liksom massmedias bild som ställer till det för de relaterar ju inte till vårt krisarbete. De relaterar det till missnöjda föräldrar för saker som var tidigare då.

Det framkommer i några av intervjuerna en ganska negativ bild av hur media porträtterar händelsen, vilken typ av vinkel eller narrativ man väljer att lyfta fram. Det förekommer ibland felaktiga uppgifter som kan vara svåra att bemöta eller dementera på grund av sekretess eller att man inte vill störa polisutredningen. Ibland upplevs journalister och fotografer som aggressiva när de försöker ta sig in på skolområdet och intervjua personal och elever. Inte sällan är media på plats inom några minuter från att händelsen har ägt rum vilket skapar en ännu mer stressfylld situation. Kommunikationsstöd har beskrivits som en viktig resurs för att hantera media.

#### (3) **Anpassa ledarskapet**

I intervjuerna framkommer att den allvarliga krisen inom skolan ställer andra krav på ledarskapet än vad som är fallet i en normal kontext. Det betyder att man i större utsträckning behöver anpassa sitt ledarskap efter vad som krävs i stunden och att man måste ha ett flexibelt förhållningssätt. Tidsperspektivet bedöms också som viktigt i sammanhanget, utifrån hur lång tid som har gått sedan händelsen inträffade. Att individanpassa sitt ledarskap lyfts också fram.



(a) Balansera relationer och uppgifter

Flera intervjupersoner lyfter fram relationsarbete som en helt central del inom skolans verksamhet under normala omständigheter, både mellan chef och personal men också mellan skolpersonal och elever. Detta bygger tillit som skapar en tryggare och bättre arbetsmiljö och undervisning. Det som blir tydligt är att ett mer direkt, styrande och uppgiftsorienterat ledarskap är mer framträdande i början av krisen. Flera beskriver det som nödvändigt att vid en situation som präglas av hög osäkerhet och brist på information så finns inte utrymme för ett annars vanligtvis delaktigt ledarskap. En intervjuperson beskriver det såhär:

Jag tror att jag samlade all personal direkt. Så inte några timmar senare men dom var på plats och jag gick igenom vad vi skulle göra. Så det var ingen, vad ska jag säga, demokratiskt forum vad vi skulle diskutera men jag berättade vad vi skulle göra och vem som skulle göra vad, och när det skulle vara gjort. Det funkade väldigt bra.

Samma intervjuperson beskriver hur ledarskapet behöver anpassas till situationen:

jag som skolledare har en filosofi att jag vill gärna ha ett distribuerat ledarskap så att många är inblandade i att leda verksamheten. Men det funkar inte när något sånt händer. Då ska man lita på att alla gör vad de ska göra och när man då styr detta då ska det hända.

Ju längre tiden går från den aktuella händelsen ju mer måste man arbeta med att balansera upp ett uppgiftsorienterat ledarskap till att lägga mer fokus på relationer. Just balansgången mellan de båda delarna beskrivs som viktig men också svår att få till. Den relationsorienterade delen får inte heller bortprioriteras när krisen är som ”nyast” eftersom situationen kräver att man också visar värme och empati i stunden.

(b) Individuella reaktioner

Undertemat individuella reaktioner handlar om att förhålla sig till och hantera både sina egna och andras (medarbetare, elever, vårdnadshavares) reaktioner, emotioner och andra uttryck som kan uppkomma i samband med dödligt skolvåld.

Och det är detta att kunna vara, jag kunde handla och fatta beslut, ha en handlingskraft, och då måste man inte bli påverkad av allt möjligt. Då är det bara fokus på vad man ska göra.

Citatet ovan beskriver hur skolledaren upplever att situationen kräver att man reglerar både sin egna och andras reaktioner och därigenom upprätthåller sin beslutsförmåga. En annan skolledare beskriver det så här:

Sen är det ju, alltså det tar ju väldigt mycket på krafterna såna här händelser mentalt. Som ledare då. Så där behövs det ju, och där tror jag inte skolan har så mycket erfarenhet utav det. Det är säkert mer, men kanske inom polis, sjukvård, militär att man har ledarvård, att man tar hand om...

Intervjupersonen pekar på att organisationen är oförberedd för att hantera en situation som dödligt skolvåld och att situationen ställer stora krav på den enskilda ledaren att hantera sina egna reaktioner och emotioner.

(c) *Se individen*

Det här undertemat innefattar behovet av att se och uppmärksamma personal och medarbetares individuella mående och behov av stöd. Det är också viktigt att undersöka vad varje individ har upplevt, exempelvis om man har haft kontakt med gärningspersonen på något sätt. I flera intervjuer framkommer det, framförallt när de intervjuade reflekterar över den högre chefsnivån och ledarskapet som utövas gentemot dem, att de saknar att deras chef frågar hur de mår eller vilket behov av stöd de behöver samt visar bristande omtanke. Även om det i en del fall har erbjudits psykosocialt stöd till skolledare och skolpersonal menar vissa intervjupersoner att man själv måste be om att få exempelvis professionellt samtalsstöd istället för att erbjudas. En intervjuperson beskriver sin situation så här:

man är ju väldigt ensam som chef i ett sådant sammanhang. Det är ju viktigt att ta med hur man kan liksom, för det är ju det, det handlar ju om min arbetsmiljö också. Jag har ju också en arbetsmiljö. Och det tror jag är viktigt att skicka med så att säga hur man följer upp, och hur man ger stöd. I alla berörda sammanhang så att säga.

En annan viktig aspekt att förhålla sig till är att behovet av stöd kan uppkomma långt efter den inträffade händelsen, och att det måste finnas ett långsiktigt perspektiv på omsorgsarbetet från arbetsgivarens sida. Förutom personal och medarbetare är det viktigt att fånga upp elever i behov av stöd.

**(4) Hantera konsekvenserna**

En utmärkande aspekt av en kris som innefattar dödligt skolvåld är hur lång tid efteråt som skolledare och lärare kan behöva förhålla sig till och hantera konsekvenserna av det inträffade. Efterarbetet tar mycket tid och kraft i anspråk, och särskilt skolledare får lägga ordinarie arbetsuppgifter åt sidan i stor utsträckning. Det bör nämnas att det här till viss del är beroende av kontextuella faktorer som utfallet av händelsen.

(a) Åtgärder och ändrade rutiner

Trygghetsåtgärder i form av mer närvarande personal, polis och brandkår på regelbundet besök och så vidare har varit vanligt förekommande åtgärder efter händelsen. Det är också vanligt att man ser över det fysiska skalskyddet, larmmöjligheter samt besöksrutiner. En intervjuperson menar att det från ledningshåll har utlovats bättre låssystem och mer övning och utbildning i in- och utrymning men att det inte har infriats än. Hen beskriver det som en viktig del för att känna ökad trygghet och att flera medarbetare anser att det behövs större handlingskraft på området.

Flera intervjupersoner anger att krisplanerna har eller ska revideras efter händelsen.

Vad som hände konkret på min skola var ju att vi kunde revidera krisplanen och vi såg att i praktiken så funkar det faktiskt.

Även om man anser att krisplanen har fungerat så har den reviderats för att inkludera händelser av dödligt skolvåld/PDV-händelser.

(b) Konflikter och granskning

I några fall har det uppstått konflikter mellan rektorer/skolpersonal och vårdnadshavare, mellan skolledare och skolpersonal och mellan den kommunala förvaltningen och rektorerna. Det kan bero på olika saker och behöver inte vara unikt för en krishändelse som innefattar dödligt skolvåld. Men en allvarlig kris i skolan sätter stor stress och press på olika aktörer vilket kan leda till fler konflikter som tar tid att hantera.

En annan aspekt berör de myndighetsgranskningar som genomförs efteråt avseende hur skolorna/ledningen har agerat under krisen och om man har följt gällande krisplaner, lagar och regelverk. Även media genomför granskningar och uppföljande reportage.

Utifrån intervjupersonernas svar framkommer det i flera fall att en individ utkrävs på ansvar för det inträffade, och utmålas som någon typ av syndabock. Två citat illustrerar detta:

Och sen blev det här väldigt stort och någon skulle hängas för det var någons fel. Och då kom man väldigt snabbt fram till att det finns bara en som man ska hänga och det är jag.

Man behövde någon att vara arg på...även om man aldrig sa det rakt ut så fick man någon form av syndabock.

Själva ansvarsutkrävningen kan komma från olika håll, det kan vara vårdnadshavare, media, det kan också komma inifrån den egna skolorganisationen. Oftast riktas detta mot rektorn som har ett formellt ansvar för skolan, och anklagelser kan gälla att man borde ha förutspått det inträffade eller ha gjort mer för att förhindra händelsen.

## Diskussion

Studiens syfte är att bidra med ökad kunskap om de ledarskapsrelaterade krav och utmaningar som skolledare och lärare upplever vid en kris som innefattar dödligt skolvåld. För att uppfylla syftet genomfördes en kvalitativ studie med en tematisk analys.

I studien framkommer att organiseringen av krisarbetet försvåras av att det finns en otydlig ansvarsfördelning och saknas relevanta strukturer på plats som anpassade krisplaner. Detta upplevs av några intervjupersoner som en ledarskapsutmaning, och stämmer väl överens med den forskning som Larsson (2015) har gjort om ledarskap under påfrestande förhållanden. Larsson menar att "ledarskap under akut stress underlättas om det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelningen mellan olika aktörer" (Larsson, 2015, s. 95).

En annan aspekt som Larsson (2015, s. 96) lyfter fram är att det är viktigt att ha struktur (exempelvis arbetsmetoder och rutiner) i arbetet, detta är särskilt relevant när stressnivåerna stiger. Bristen på struktur framkommer även i några av intervjuerna. En del av intervjupersonerna menar dock att trots att det har saknats krisplaner som är anpassade efter en dödligt skolvåld-situation så har krisplanen fungerat bra utifrån att den är formulerad för att hantera många olika typer av kriser.

Att ha en väl fungerande struktur och rutiner vid en allvarlig kris som dödligt skolvåld sparar tid som man annars behöver lägga på att reda ut ansvarsförhållanden och vad som ska göras. Som framkommer i intervjuerna kan en krisplan som innefattar scenarion av dödligt skolvåld vara viktigt men det förefaller inte vara avgörande för att krisarbetet ska fungera. Ännu viktigare är att ansvarsförhållandena är tydliga så att de krav och utmaningar som uppstår i den specifika situationen kan hanteras skyndsamt. Krisorganisationen och dess olika delar behöver tydliggöras innan en kris uppstår.

Samtliga intervjuade menar att det behövs mer utbildning i krishantering och/eller möjlighet att öva och träna på exempelvis in- och utrymning i skolan och en PDV-situation. Forskningen som omfattar ledarskap under påfrestande förhållanden, men även krishantering i stort, pekar på vikten av övning och träning, till exempel för att kunna reglera stressnivåer och fatta snabba beslut (Larsson, 2015, s. 90-96). Finns det väl genomtänkta rutiner och handlingsplaner på plats före en dödlig skolattack inträffar kanske de upplevda krav och utmaningar som har lyfts fram i den här studien till viss del hade sett annorlunda ut. Att ha kunskap och vara förberedd för en allvarlig kris kan möjliggöra att både organisationen och individerna i den kan hantera krisen bättre och snabbare återhämta sig ifrån den.

Kommunikation har i studien identifierats som ett tema som berör både vilka krav som ställs på ledarskapet och vilka utmaningar som ledaren upplever. Larsson (2015, s. 105-108) menar att kommunikation och informationshantering är ett av ledarskapets mest centrala verktyg vid hantering av akuta kriser. Som beskrivits tidigare lyfter även Grissom och Condon (2021, s. 319) fram kommunikation som en central del vid en skolkris, och vikten av att delge information både internt och externt för att vara transparent och därmed bygga tillit och skapa lugn.

Avseende kommunikation riktad till medarbetare, elever och vårdnadshavare beskriver några intervjupersoner att de utmaningar som uppstår vid dödligt skolvåld berör vad för information man ska eller kan lämna ut och de problem som uppstår om man råkar uppge felaktiga uppgifter. Ibland uppstår krav från medarbetare att de ska veta allt innan de agerar, vilket inte alltid går att tillmötesgå. Att kommunicera att man inte kan berätta allt kan upplevas som en utmaning enligt vissa intervjupersoner. De olika kraven kopplade till kommunikation och att delge information kan även relateras till det som Persson et al. (2022, s. 37-38) benämner som korstrycket, där man som chef upplever krav från flera olika håll och intressenter. Samtidigt beskriver författarna kommunikation som ett sätt att hantera korstrycket om man lyckas med utmaningen att filtrera informationen på rätt nivå.

För skolledare är hanteringen av media en av de mest tidskrävande och utmanande delarna vid en kris som innefattar dödligt skolvåld. Hantering av media lyfts också fram i mycket ledarskapsforskning som en faktor som kan öka stressnivån hos ledare och skapar mycket frustration (Hede, 2022, s. 103-104; Larsson, 2015, s. 109). För personen i studien som inte har en chefsposition upplevs media inte på samma sätt som för skolledarna. Det beror högst troligt på att det är skolledarna som har ansvaret att vara tillgängliga och svara på medias frågor. Dessa personer blir ofta representanter för hela krishanteringen. Dock kan även lärare likt skolledare uppleva media som aggressiva och påträngande i sina ansträngningar att rapportera om händelsen.

En aspekt att se över inför framtiden är vem som hanterar media och blir ”ansiktet utåt” för krishanteringen. Att till exempel låta skolhuvudman/kommunala förvaltningen sköta majoriteten av mediahanteringen och vara talesperson skulle dels frigöra tid för rektor att arbeta mer med krishanteringen på skolan, dels att mer fokus läggs på själva skolorganisationen som uttalar sig snarare än den som representerar den enskilda skolan där det dödliga skolvåldet ägt rum.

Flera intervjupersoner menar att relationsarbete och tillitsbyggande är viktiga delar i skolan i en normal arbetssituation. Det här arbetet sätts till viss del ur spel under den akuta krishanteringsfasen när ett större fokus läggs på att delegera uppgifter och styra medarbetare

(eller elever). Situationen kräver att ledaren fattar snabba beslut som hen också tar ansvar för, vilket kan tolkas som ett situationsanpassat ledarskap. Flera intervjupersoner beskriver balansgången mellan ett relationsorienterat (stödjande) ledarskap och ett uppgiftsorienterat (styrande) ledarskap som en utmaning. Vid en allvarlig kris som innefattar dödligt skolvåld ställs krav på att framförallt skolledare måste kunna visa värme och omtanke i stunden och samtidigt vara tydlig avseende vad som ska göras och vad som förväntas av de underställda. Det finns inte tid (åtminstone inte i inledningen av krisen) att utöva ett inkluderande ledarskap där man genom dialog och delaktighet som i en normal arbetssituation leder skolans arbete.

En ledarskapsutmaning vid dödligt skolvåld är att kunna hantera både sina egna och andras emotioner och reaktioner på den inträffade händelsen. Det här beskriver bland annat Hede (2022, s. 102-104) som en viktig del inom forskningslitteraturen för ledarskap under kriser och påfrestande förhållanden. Vid en kris i skolan beskrivs emotionell intelligens som en betydelsefull ledaregenskap (Grissom & Condon, 2021, s. 319), och emotionell reglering som en strategi att försöka tillämpa vid en skolkras (Persson et al., 2022, s. 71-74). Persson et al. menar att emotionell reglering påverkas av organisatoriska faktorer. Gynnsamma organisatoriska förutsättningar gör det möjligt att använda krishanteringsstrategier då en individs möjlighet att skydda, trösta och visa stöd gentemot exempelvis elever stöds av organisationens verksamhet för att bevara den skyddsvärda verksamheten (Persson et al., 2022, s. 74-76).

I intervjuerna har det framkommit flera exempel där intervjupersonerna uppfattar att det har funnits en brist från det högre ledarskapet att visa omtanke och erbjuda olika former av stöd. I reflektioner kring det egna ledarskapet har det också beskrivits att det är viktigt men svårt att ibland ge stöd och uppmärksamhet till varje enskild individ i organisationen. Detta tyder på att det saknas organisatoriskt gynnsamma förutsättningar som tidigare nämndes. Hade det funnits en förberedelse inom organisationen (till exempel avseende handlingsplaner, rutiner och krisövningar) för en händelse som dödligt skolvåld skulle möjligheten att visa ett empatiskt och omsorgsfullt ledarskap förmodligen vara större då ledaren inte behöver lägga lika mycket tid och fokus på att se över och besluta om vem som ska göra vad. Även andra aspekter som arbetsmiljö kan påverka förutsättningarna att visa omtanke.

Resultatet i temat anpassa ledarskapet stöds av Grissom och Condons (2011, s. 317) forskning om att ledaren behöver skapa balans mellan att uppmärksamma behovet av stöd och support och återgå till ordinarie rutiner inom organisationen. Både individuella behov och kontextuella faktorer som omger skolan behöver tas i beaktning.

Hantera konsekvenserna är det fjärde och sista temat. I studien har det framkommit att effekterna och konsekvenserna från det dödliga skolväldet kan pågå i flera år efter händelsen. Särskilt för skolledare tar efterföljande åtgärder som vidtas, förändringsarbete samt granskningar av krishanteringens mycket tid och kraft i anspråk och det är vanligt att andra arbetsuppgifter får stå åt sidan. Perspektivet på när en kris slutar är därför intressant. För organisationen som sådan kan till exempel undervisningen relativt snabbt återgå till fungerande igen. För enskilda individer kan dock krisarbetet fortgå längre, och att det snarare blir en del av en ny slags normalitet än en återgång till hur arbetet har varit tidigare.

En utmärkande aspekt vid dödligt skolväld men som inte är unikt för kriser är ansvarsutkrävande och att man vill utse en syndabock för det inträffade (se exempelvis Hede, 2022, s. 103-104; Larsson, 2015, s. 118). Det här beskrivs av några intervjupersoner som en stor utmaning och svårighet. Behovet av att utse en syndabock kan komma inifrån den egna organisationen eller utifrån, till exempel vårdnadshavare, som vill ha svar på hur och varför det dödliga skolväldet har kunnat inträffa och uppfattningar om att det borde ha kunnat förebyggas. Här blir det tydligt att det behövs stödstrukturer och en organisation som kan ge stöd till individen som utses till syndabock.

#### Slutsats

Det som blir tydligt i studien är att de ledarskapsutmaningar och krav som lyfts fram, av lärare och skolledare som har erfarenhet av dödligt skolväld, i stor utsträckning sammanfaller med den forskning som har gjorts på området ledarskap under påfrestande förhållanden. Det tyder på att den påfrestande situationen i sig genererar liknande krav och utmaningar på ledarskapet oavsett om krishantering sker i skolan, vid en särskilt svår brand eller inom ramen för en polisinsats. Skillnaden ligger i att de som arbetar som ordinarie krishanterare är professionellt utbildade och övar och tränar för att kunna hantera påfrestande situationer. Det saknas (i stor utsträckning) hos skolpersonal och skolledare.

Samtidigt förefaller det i stor utsträckning inte finnas tillräckligt hög beredskap inom skolorganisationerna för att hantera en allvarlig kris som dödligt skolväld. Som Persson et al. (2022, s. 75) påpekar kan otydliga strukturer avseende ledningsförhållanden påverka hur man tänker proaktivt kring frågan och huruvida det satsas resurser på att förebygga och skapa krisberedskap inom skolan. Det borde därför åligga varje skolhuvudman att skapa förutsättningar för att skolledare och skolpersonal ska få mental och praktisk beredskap att hantera olika typer av dödligt skolväld som kan inträffa.

Avslutningsvis är det viktigt att framhäva att varje fall av dödligt skolvåld är unikt. Den lokala kontexten kan skapa särskilda utmaningar (eller möjligheter). Det behöver tas i beaktande vid utformning av krisplaner, men även vilket behov av stöd och kunskap som lärare och skolledare behöver för att kunna utöva ett bra ledarskap vid en kris.

#### Reflexion kring studiens metodologiska begränsningar

Den här studien har några metodologiska begränsningar som bör nämnas. Först och främst var antalet genomförda intervjuer få. Ett större antal intervjuer skulle ge en högre trovärdighet i resultatet (Bryman, 2018, s. 501). Uppfattningen är dock att den sista intervjun som genomfördes till stor del bekräftade det som redan framkommit i tidigare intervjuer, vilket tyder på att materialet ändå har fångat de mest relevanta delarna kopplat till studiens syfte. Även om det empiriska materialet är baserat på ett begränsat antal deltagare kan styrkan i att använda en kvalitativ metod ge en kontextualiserad och detaljerad beskrivning av intervjudeltagarnas upplevda verklighet (Polit & Beck, 2010, s. 1452).

En jämnare könsfördelning i studien hade varit att föredra för att möjligtvis se om skillnader i krav och utmaningar skilde sig utifrån ett genusperspektiv. Skolan är traditionellt sett en kvinnodominerad arbetsplats, även i chefspositioner som rektorer. Dock visar statistik att ju äldre barn och ungdomar som undervisas, desto fler män återfinns som lärare och rektorer (Alvinus, 2019, s. 126; Skolverket, 2020, s. 1).

Studien hade också kunnat förbättrats genom att inkludera fler lärare i urvalet. Eftersom endast en lärare har medverkat så går det inte att dra några slutsatser utifrån lärarens perspektiv på händelsen. Bilden som de fem skolledarna med chefspositioner ger blir därför dominerande. Det gör att flera krav och utmaningar som nämns kan relateras till deras chefsroll, som mediahantering exempelvis.

Flera faktorer kan påverka en kvalitativ forskningsprocess. Det kan handla om att forskaren påverkas av sina egna värderingar eller att den tidigare forskningen på området influerar vilka resultat som lyfts fram i studien (Bryman, 2018, s. 64-65). Subjektiv påverkan försökte begränsas genom att använda en semi-strukturerad intervjuguide och en systematisk analysmetod samt att visa på det empiriska materialets närhet till resultaten genom användningen av citat. Genom att påvisa en systematik och transparens i forskningsprocessen uppnås så kallad trovärdighet som är ett begrepp inom kvalitativ forskning för att bedöma och värdera forskningen (Nowell et al., 2017, 1-4).

Det finns begränsningar i vilka slutsatser studien kan göra med det låga antalet deltagare.

Resultaten bör testas på ett större urval och i andra länder. Även om man utifrån metodologiska



begränsningar med en kvalitativ metod inte kan generalisera resultaten till en större population indikerar resultaten att det dock finns vissa återkommande mönster avseende vilka ledarskapsrelaterade krav och utmaningar som kan uppstå vid en händelse som innefattar dödligt skolvåld. Trots att varje fall är unikt och skapar särskilda utmaningar i den specifika kontexten tyder mycket på att det finns gemensamma ledarskapsutmaningar relaterade till dödligt skolvåld.

#### Förslag på fortsatt forskning

Den här studien har bidragit med ökad kunskap om ledarskap under påfrestande förhållanden, detta utifrån en skolkontext och en allvarlig kris som innefattar dödligt skolvåld. Både kontextens betydelse för att utöva ledarskap och skolan som en krishanteringsaktör är två områden som har fått större fokus inom ledarskaps- och krishanteringsforskningen under senare år. Ändå är denna typ av forskning fortfarande i sin linda.

Det finns en mängd olika delar att forska vidare på inom det här området. Först och främst borde resultatet som har framkommit i den här studien testas genom en kvantitativ analys. Förutom att undersöka om de teman som har identifierats är relevanta även med en större population borde även mer jämförbara länder i Skandinavien inkluderas, till exempel Finland som har haft flera fall av skolskjutningar.

Ett intressant spår för framtida forskning är att inkludera fler typer av roller/befattningar inom skolan än de som har varit aktuella i den här studien. Det är troligt att även annan skolpersonal som vaktmästare, elevassistenter eller skolkuratorer kan få viktiga roller i händelse av dödligt skolvåld. Den sistnämnda befattningen beskrivs som betydelsefull utifrån amerikansk forskning (Fein et al., 2008).

Det vore även intressant att bygga vidare på den forskning som bland annat Alvinus (2019) har genomfört avseende skolan som en icke-legitim krishanteringsaktör utifrån att skolan är en kvinnligt kodad verksamhet. Att skolan inte ses som en aktiv krishanteringsaktör utifrån genusnormer kan få betydelsen att det inte satsas tillräckliga resurser på krisberedskap - och hur påverkar det i så fall arbetet som berör dödligt skolvåld?

Den aktuella samhällsutvecklingen med flera uppmärksammade fall av dödligt skolvåld i Sverige de senaste åren visar på behovet av mer kunskap och forskning. Avslutningsvis kan sägas att det är av stor vikt att sätta fokus på det här området - i slutändan kan det handla om skillnaden mellan liv och död.

## Referenslista

- Alvesson, M., Blom, M., & Svenningsson, S. (2017). *Reflexivt ledarskap*. Studentlitteratur.
- Alvinus, A. (2019). A Gender Perspective on Teachers as Crisis Managers. *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 27(2), 125-138.  
<https://doi.org/10.1080/08038740.2019.1588373>
- Alvinus, A., Hede, S., & Helenius, J. (2022). Inledning. I A. Alvinus, A., S. Hede & J. Helenius (Red.), *Ledarskapets kontext – en lärobok för militärer och krishanteringsaktörer* (s. 17-29). Studentlitteratur.
- Alvinus, A., Holmberg, A., & Hobbins, J. (2018). Nya perspektiv på lärarnas arbetsmiljöproblematik - läraren som säkerhets- och krishanteringsaktör. *Socialmedicinsk Tidskrift*, 95(4), 399-406.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.). Liber.
- Bushman, B. J., Calvert, S. L., Dredze, M., Jablonski, N. G., Morrill, C., Romer, D., Newman, K., Downey, G., Gottfredson, M., Maten, A. S., Neill, D. B., & Webster, D. W. (2016). Youth Violence: What We Know and What We Need to Know. *American Psychologist*, 71(1), 17–39.  
<http://dx.doi.org/10.1037/a0039687>
- Danielsson, E., Sparf, J., Karlsson, R., & Oscarsson, O. (2015). *Sektorsövergripande samverkan vid kriser*. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap.
- Danielsson, E., & Sjöstedt-Landén, A. (2019). Leader Normativity in Crisis Management: Tales From a School Fire. *Risks, Hazards and Crisis in Public Policy*, 0(0), 1-27.  
<https://doi.org/10.1002/rhc3.12182>
- Deverell, E., Hansén, D., & Olsson, E-K. (2015). Perspektiv på krishantering – introduktion. I E. Deverell, D. Hansén & E-K Olsson (Red.), *Perspektiv på krishantering*. Studentlitteratur.
- Erlandsson, Å. (3 april 2022). Handbok ska förebygga skolattentat: ”Behovet växer”. *Dagens Nyheter*. <https://www.dn.se/sverige/handbok-ska-forebygga-skolattentat-behovet-vaxer/>
- Fein, A. H., Carlisle, C. S., & Isaacson, N. S. (2008). School Shootings and Counselor Leadership: Four Lessons from the Field. *Professional School Counseling*, 11(4), 246-252.  
<https://www.jstor.org/stable/42732830>
- Fein, A. H., & Isaacson, N. S. (2009). Echoes of Columbine The Emotion Work of Leaders in School Shooting Sites. *American Behavioral Scientist*, 52(9), 1327-1346.  
<https://doi.org/10.1177/0002764209332549>
- Geier, M. T. (2016). Leadership in Extreme Contexts: Transformational Leadership, Performance Beyond Expectations? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 234-247.  
<https://doi.org/10.1177/1548051815627359>
- Grissom, J. A., & Condon, L. (2021). Leading Schools and Districts in Times of Crisis. *Educational Researcher*, 50(5), 315–324. <https://doi.org/10.3102/0013189X211023112>

- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavaretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20, 897–919.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006>
- Hede, S. (2022). Krishanteringscykelns olika faser och deras kontexter. I A. Alvinus, S. Hede & J. Helenius (Red.), *Ledarskapets kontext – en lärobok för militärer och krishanteringsaktörer* (s. 91-114). Studentlitteratur.
- Jällhage, L. (5 maj 2022). Sex av tio kommuner saknar beredskap. *Läraren*.  
<https://www.lararen.se/nyheter/vald-i-skolan/unik-granskning-sex-av-tio-kommuner-har-ingen-beredskap>
- Larsson, G. (2015). Ledarskap i svåra situationer. I S. Jönsson & L. Strannegård (Red.), *Ledarskapets boken* (2 uppl., s. 88-126). Liber.
- Larsson, G., Lundin, J., & Zander, A. (2017). *Ledarskapsmodellen*. Studentlitteratur.
- Lindholm, A. (8 oktober 2017). Stor ökning av anmälningar om våld i skolan. *Dagens Nyheter*.  
<https://www.dn.se/nyheter/sverige/stor-okning-av-anmalningar-om-vald-i-skolan/>
- Läraryrket. (21 januari 2021). *Välkommen till Läraryrket Skolledare!*  
<https://www.lararforbundet.se/artikelsidor/lararforbundet-skolledare#det-har-ar-lararforbundet-skolledare>
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2018). *Vägledning – samverkan vid pågående dödligt våld i publik miljö*. <https://rib.msb.se/filer/pdf/28461.pdf>
- Nilzon, K. R. (2004). *Krishantering*. Kommunlitteratur.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership* (8 uppl.). SAGE Publications.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16, 1-13.  
<https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Olsson, E. (22 mars 2022). Svenska skolattacker: Fyra döda lärare – och flera svårt skadade. *Läraren*. <https://www.lararen.se/nyheter/vald-i-skolan/sammanstallning-alla-skolattacker-de-senaste-60-aren>
- Persson, M., Alvinus, A., & Linehagen, F. (2022). *Skolans värld möter samhällskriser*. Studentlitteratur.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2010). Generalization in quantitative and qualitative research: Myths and strategies. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 1451–1458.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.06.004>
- Rocque, M. (2012). Exploring school rampage shootings: Research, theory, and policy. *The Social Science Journal*, 49(3), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.sosci.2011.11.001>
- Skolverket. (2020). *Omsättning bland rektorer i grund- och gymnasieskolan. Sammanfattning* (PM Dnr 5.1.1–2019:1485).  
<https://www.skolverket.se/download/18.22df6cdd172a07d4e6426b4/1601303242010/pdf7326.pdf>

- Sundelius, B., Stern, E., & Bynander, F. (2002). *Krishantering på svenska – teori och praktik*. Edita Norstedts.
- Thodelius, C., & Sandén, H-O. (2019). Lethal school violence in Scandinavia: development of an incident typology and suggestions for prevention. *Journal of Risk Research*, 22(6), 692-700. <https://doi.org/10.1080/13669877.2017.1378253>
- Thodelius, C., Währborg, P., Sandén, H-O., & Besslinger, C. (2021). *Kriminologiska perspektiv på dödligt skolvåld*. Liber.
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forsknings sed*. <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html>
- Wang, J., & Hutchins, H. M. (2010). Crisis Management in Higher Education: What Have We Learned From Virginia Tech? *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 552-572. <https://doi.org/10.1177/1523422310394433>
- Westerberg, S. (2020). *Skolundersökningen om brott 2019. Om utsatthet och delaktighet i brott* (Rapport 2020:11). Brottsförebyggande rådet. [https://bra.se/download/18.7d27ebd916ea64de5306dead/1606817015507/2020\\_11\\_Skolu ndersokningen\\_om\\_brott\\_2019.pdf](https://bra.se/download/18.7d27ebd916ea64de5306dead/1606817015507/2020_11_Skolu ndersokningen_om_brott_2019.pdf)
- Yukl, G. A. (2020). *Leadership in organizations* (5 uppl.). Prentice-Hall.

# Bilaga 1

## Intervjuguide

De fetmarkerade rubrikerna är övergripande teman för att skapa en struktur och logisk följd på frågorna. Beroende på vad som framkommer i intervjun kan följdfrågor eller alternativa frågor inom samma tema ställas och vissa frågor i intervjuguiden kan uteslutas.

### Personliga bakgrundsfrågor

Kön

Ålder

Befattning (när händelsen inträffade)

Hur många år har du arbetat inom skolan/med skolfrågor (när händelsen inträffade)?

### Inledande frågor om kriser inom skolan

Skulle du kunna ge exempel på kriser inom skolan som du har erfarenhet av?

Hade du haft specifik träning/utbildning för krishantering i ditt yrke innan händelsen inträffade?

Kan du kortfattat berätta om vad som hände [datum för händelsen]?

### Att utöva ledarskap vid dödligt skolvåld

Vad behövde du göra för att hantera situationen utifrån din roll?

Vilka typer av beslut behövde du fatta?

Vilka krav ställdes på ditt ledarskap?

Vilka utmaningar eller problem uppstod som du behövde hantera?

Vad upplevde du var svårast under krishanteringen?

Uppfattade du att förväntningarna på ditt ledarskap skiljde sig under krisen från en normal arbetssituation, och i så fall på vilket sätt?

Vad har fungerat bra eller har varit möjliggörare för att hantera krisen?

Vilka ledaregenskaper (personlighetsdrag) anser du är viktiga för att hantera den här typen av kriser?

Vilka ledarbeteenden (det man gör) är viktiga för att hantera den här typen av kriser?

Skulle du säga att du blev mer uppgiftsorienterad eller relationsorienterad under krisen?

Vid ett allvarligt våldsdåd i skolan är medierapporteringen ofta omfattande. Vilka är dina erfarenheter av att hantera den stora efterfrågan på information?

- Information som efterfrågas från andra aktörer än media?

Har du några tankar kring organisatoriska förutsättningar att hantera en allvarlig kris i skolan (resurser, arbetsmiljö, regelverk, utbildning i att hantera kris etc.)?

### **Att utöva ledarskap efter dödligt skolvåld**

Hur lång tid efteråt skulle du säga att du behövde hantera följderna av krisen?

Vilken specifika utmaningar har uppstått efter händelsen som du behövde hantera?

På vilket sätt tycker du att krisen har påverkat ditt ledarskap?

Hur tar man tillvara lärdomar från krisen?

### **Avslutande frågor**

Saknar du något perspektiv som vi inte har diskuterat?

Är det något du känner att du vill förtydliga eller lägga till?

Vill du läsa igenom transkriberingen (om något behöver förtydligas eller tas bort)?

Har du några övriga frågor?

Är det okej om jag hör av mig om någon fråga dyker upp eller något behöver förtydligas?

Om du kommer på något i efterhand får du gärna höra av dig.