



Myndigheten för
samhällsskydd
och beredskap

Stabsmetodik

Introduktion



Stabsmetodik – Grund

© Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)
Enhet: Enheten för samverkan och ledning

Text: Projekt Stabsmetodik
Produktion: Advant

Publikationsnummer: MSB2017 – reviderad februari 2023
ISBN: 978-91-7927-290-6

Innehåll

Introduktion	5
Syfte	5
Målgrupp	5
Läsanvisningar	5
Del 1 Stabsmetodik Introduktion	6
Del 2 Stabsmetodik Verktygslåda	6
Del 3 Utmaningar och dilemman	6
Allmänt om stabsarbete	8
Vad är en stab?	8
När behövs en stab?	9
Vad gör man i en stab?	11
Uppstart av stabsarbetet	13
Något händer	13
Ni beslutar att starta ett stabsarbete	14
En stabschef tillsätts	15
Beslutsfattare ger ett tydligt uppdrag till stabschefen	16
Arbetsuppgifter i staben	17
Stabens organisation	19
Staben bemannas	22
Stabsmedlemmarna samlas första gången	23
Nu får du som stabschef tid att tänka och förbereda	24
Att förbereda stabslokalerna	26
Första stabsorienteringen	28
Stabsarbetet pågår	31
Arbetsflödet i stabens arbete	31
Ordning och reda	32
Återkommande stabsorienteringar	33
Förbered dig inför stabsorienteringarna	34
Uthållighet och avlösningar	34
Tidsskalor	36
Operativ rytm	37
Avslut av stabsarbetet	39
Avveckling av stabsarbetet	39
Utvärdering av stabsarbetet	40
Fördjupning av stabens uppgifter	42
Tre typer av frågor	42
Frågor som handlar om situationen	43
Frågor som handlar om arbetets inriktning	43
Frågor som handlar om samordning	44
Den kommunikation som krävs för att ge svar på frågorna	45
Att skapa förutsättningar för det praktiska genomförandet	45
Fördjupning av stabens organisation	47
Konkreta arbetsmoment som "byggklossar" i en organisation	48
En stab brukar delas in i stabsfunktioner	52
För dig som vill veta mer	58

| **Introduktion**

Introduktion

Syfte

Vid en samhällsstörning ställs stora krav på organisationers förmåga att leda. En stab kan då bli ett stöd i arbetet. Syftet med detta material är att vara till hjälp om du och din organisation beslutar er för att organisera ett stabsarbete eller arbeta under stabslika former. Särskilt fokus ligger på att starta upp och komma igång med arbetet.

Det finns ett önskemål från aktörer att få ett enkelt basmaterial som kan vara till stöd för både personer och organisationer som sällan eller aldrig har organiserat eller deltagit i ett stabsarbete. Tanken är att materialet ska vara så enkelt att det snabbt kan läsas igenom och komma till nytta även under en aktuell samhällsstörning.

Målgrupp

Materialet vänder sig till alla som vill ha en grundläggande beskrivning av stabsarbete men framför allt till dig som inte har så stor erfarenhet av, och inte brukar organisera eller delta i, stabsarbete. Det kan vara ett stöd för dig som person som ska ingå i arbetet, men också för din organisation. Materialet är i första hand till för aktörsintern användning, det vill säga stabsarbete i din egen organisation.

Läsanvisningar

Materialet baseras på litteratur och erfarenheter från stabsarbete vid samhällsstörningar och är indelat i tre delar. De två första delarna, Del 1 Stabsmetodik Introduktion och Del 2 Stabsmetodik Verktyglåda, är tänkta att användas både i planeringen och direkt i stabsarbetet. Del 3 Utmaningar och dilemman har framför allt skrivits för att användas i planeringen av ett stabsarbete.

Har du bråttom, eller bara snabbt vill få en uppfattning om att arbeta i stab, kan du bläddra och bara läsa faktarutorna i respektive kapitel.

Del 1 Stabsmetodik Introduktion

Materialet börjar med en allmän beskrivning om vad stabsarbete är och när stabsmetodik kan användas. Här finns också beskrivningar av vad man gör i ett stabsarbete.

Därefter kommer en kronologisk beskrivning av stabsarbetet. Beskrivningen börjar med att något händer och organisationen beslutar då att starta ett stabsarbete. Staben samlas och arbetet sätter igång. Stabsarbetet fortskrider och här beskrivs sådant som kan vara viktigt i arbetet, till exempel ”flödet i arbetet”, ordning och reda, framförhållning och avlösningar. Sist beskrivs avslutning och utvärdering av stabsarbetet. Materialet baseras på litteratur och erfarenheter från stabsarbete vid samhällsstörningar.

De två fördjupningskapitlen är skrivna för dig som vill ha lite ytterligare kunskap, och de handlar mer detaljerat om stabens arbetsuppgifter och stabens organisation.

Det finns bra litteratur om stabsmetodik och vill du veta mer finns det litteraturhänvisningar i kapitlet ”För dig som vill veta mer”. Denna litteratur har utgjort grunden för detta material.

Del 2 Stabsmetodik Verktygslåda

Materialet består av en samlig verktyg som är skapade utifrån mångårig erfarenhet av stabsarbete. Där finns en beskrivning av verktygen, när de kan användas och hur de användas. I materialet finns det ett antal skrivbara mallar som hör till de olika verktygen. Dessa mallar kan användas digitalt eller skrivas ut och användas i pappersformat i ert kommande stabsarbete. Verktygslåda kan användas tillsammans med grunddokumentet, men dokumenten kan också användas var för sig.

Del 3 Utmaningar och dilemman

Materialet beskriver ett antal utmaningar och dilemman som ofta uppkommer i ett stabsarbete. Dessa utmaningar baserar sig på mångårig erfarenhet som samlats in från stabsarbete från olika samhällsstörningar genom åren och är till för att stödja aktörerna att hantera de utmaningar som uppstår under ett stabsarbete. Utmaningarna är skrivna utifrån beslutftares, stabschefens och stabsmedlemmens perspektiv. Det finns inga lösningar eller svar på dessa dilemman utan de är skrivna för att synliggöra och sätta ord på, och därmed ge en möjlighet att diskutera svårigheter som kan uppkomma i ett stabsarbete.

Detta material utgår från att stabsarbetet sker fysiskt på plats, men stora delar av materialet kan även användas vid stabsarbete på distans. Materialet beskriver *ett* sätt att genomföra ett stabsarbete – materialet gör dock inga anspråk på att vara det enda sättet. Varje organisation behöver utgå från just sina uppdrag och förutsättningar och anpassa sitt stabsarbete utifrån dessa.

Lycka till!



Allmänt om stabsarbete

Allmänt om stabsarbete

Vad är en stab?

Detta är en stab

En stab är ett stöd för att öka en organisations förmåga att leda. Vid en samhällsstörning blir en stab en tillfällig del i organisationen och stödjer linjen och dess chef. Arbetet i en stab kan beskrivas utifrån saker man gör och utifrån hur arbetet är organiserat.

En stab är ett stöd för att hjälpa en organisation med ledningsuppgifter och övrigt som behövs för att bedriva krishantering. Arbetet i en stab kan beskrivas utifrån saker man gör och utifrån hur arbetet är organiserat. Vad en stab gör och hur arbetet organiseras kallar vi för **stabsmetodik**.

Syftet med en stab är att snabbt öka organisationens förmåga genom strukturerade arbetsätt där flera arbetsuppgifter genomförs samtidigt utifrån ett givet uppdrag. Mängden arbetsuppgifter som hanteras, liksom tempot i hanteringen, kan därmed ökas. Staben ger även möjlighet att tillföra olika kompetenser som behövs.

Stabsarbetet kan innebära att hantera konsekvenserna av något som hänt, men det kan också handla om att hantera uppkomna risker för att undvika att något ska hända. Stabsarbete ger möjlighet till kontroll och översikt även i en oklar situation. Det strukturerade arbetsättet ökar möjligheten att samla in information, bearbeta och analysera informationen, ge förslag på handlingsalternativ samt planera, genomföra och följa upp fattade beslut. Stabsarbetet blir därmed ett viktigt stöd för organisationens ledning och dess beslutsfattare.

En stab kan benämnas som stab, särskild organisation, krisorganisation, förstärkt ledningsstöd eller något annat begrepp som organisationen har valt. Den tolkning av stab som finns i detta dokument gör inte anspråk på att vara den ”rätta” tolkningen, utan är ett sätt att använda stab som i vissa situationer kan vara användbart.

När behövs en stab?

Exempel på när en stab behövs

En stab kan behövas när organisationens chef och övriga delar i linjen tillfälligt behöver stöd. Det kan till exempel vara vid en samhällsstörning som hotar det skyddsvärda i samhället. För att hantera detta kan en organisation behöva göra många uppgifter samtidigt, ofta under tidspress och med stora osäkerheter.

Vid en samhällsstörning hotas det skyddsvärda i samhället, det vill säga människors liv och hälsa, samhällets funktionalitet, demokrati, rättssäkerhet och mänskliga fri- och rättigheter, miljö och ekonomiska värden eller nationell suveränitet. Störningen kan bestå av ett kraftigt snöfall, en störning i betalningssystemet, svåra olyckor, smitta eller något annat. För att hantera händelsen kan organisationen behöva göra en mängd uppgifter samtidigt, många fler än i vardagen och i vissa fall mer komplexa. Dessutom ökar ofta tidspressen i hanteringen, osäkerheterna är stora och det kan finnas risk för förluster i form av liv, hälsa, miljö, ekonomi med mera.

Under dessa förutsättningar är det ibland svårt att hantera alla uppgifter inom den ordinarie linjeorganisationen. Ett sätt att stödja ledningsorganisationen är då att starta ett stabsarbete. Ett stabsarbete kan också påbörjas när det finns risk för att något ska inträffa eller inför en planerad händelse. Ett stabsarbete bidrar till att organisationen klarar av att hantera olika tidsskalor i arbetet samtidigt. Det handlar både om att hantera sådant som redan har hänt, sådant som händer just nu och sådant som kan komma att hända. Även om det är en chef som beslutar om att tillsätta en stab och ger staben dess mandat, så kan staben i sig stödja flera olika beslutsfattare på olika ställen i organisationen.

Många organisationer har olika permanenta staber i sin verksamhet även i vardagen, men det är inte sådana permanenta staber detta dokument handlar om. Detta dokument handlar om tillfälligt stabsarbete som startas specifikt för att hantera en samhällsstörning under en begränsad tid. Staben byggs då upp som en tillfällig, extra organisationsdel som stöd till linjeorganisationen.

Figur 1. När behövs en stab?



En stab kan behövas vid en samhällsstörning när det skyddsvärda i samhället hotas.

Vad gör man i en stab?

Arbetsuppgifter i en stab

En central del i arbetet i en stab handlar om att höja förmågan att leda. Arbetet i en stab handlar därför om att på ett medvetet och strukturerat sätt hantera frågor kring

- **situationen**, det vill säga själva händelsen och dess konsekvenser
- **arbetets inriktning**, exempelvis vad man behöver uppnå och vilken väg man ska välja för att uppnå det
- **samordning**, det vill säga vem som gör vad, när och var.

En viktig del av stabens arbete är även att kommunicera kring de här frågorna inom staben, inom hela organisationen och ibland med andra organisationer. Dessutom behöver staben se till att de som praktiskt ska genomföra fattade beslut verkligen får förutsättningar att kunna göra detta.

Lite förenklat kan man säga att allt arbete i en stab går ut på att möta olika hjälpbehov som följer av en samhällsstörning som har skett eller kommer att ske. Det kan vara behov som organisationen arbetar med att möta även i vardagen, exempelvis vård- och omsorgsbehov eller behov av att leverera el, vatten och transporter. Behoven kan också vara sådana som organisationen inte är van att arbeta med i vardagligt arbete, exempelvis omfattande informationsbehov.

För att staben och den organisation som staben tillhör så bra som möjligt ska kunna möta behoven i samband med en samhällsstörning behöver stabsarbetet kretsa kring:

1. Frågor som handlar om **situationen**, det vill säga själva händelsen och dess konsekvenser.
2. Frågor som handlar om **arbetets inriktning** utifrån det uppdrag som staben fått, exempelvis vad man behöver uppnå och vilken väg man ska välja för att uppnå det.
3. Frågor som handlar om **samordning**, det vill säga vem som gör vad, när och var samt avgränsningar mot ordinarie verksamhet. (Här menas inte samordningen av stabens interna arbete utan samordningen av organisationens hantering av händelsen.)

En viktig del av stabens arbete är även att prata med varandra och på olika sätt kommunicera kring de här frågorna; det handlar både om kommunikation in till staben, kommunikation inom staben och kommunikation ut från staben.

Arbetet i staben ska skapa förutsättningar för att bedriva det konkreta kris-hanteringsarbetet, d.v.s. de praktiska arbete som görs för att möta hjälpbehoven där de uppstår.



Uppstart av stabsarbetet

Uppstart av stabsarbetet

Något händer

Det kan vara en händelse som kommer sakta smygande eller en händelse som kommer plötsligt. Det kan också handla om en risk för att något ska hända. Det kan vara en olycka, ett problem i det finansiella systemet, en naturkatastrof, en förtroendekatastrof – eller något helt annat. Det kan också vara många små händelser som tillsammans ger en stor belastning på er organisation. Det kan handla om något ni har hunnit planera för eller om något ni inte hade en aning om. Det kan vara en händelse som drabbar just er organisation eller en händelse som drabbar många. Oavsett anledning så karakteriseras dessa händelser ofta av osäkerheter, saker händer snabbt och informationen kring det som händer är ofta bristfällig, osäker och motsägelsefull, eller också översköljs ni av information i en omfattning som är svår att hantera.

Kanske drabbas ni direkt av händelsen eller också blir ni varse det som händer via information från massmedia, privatpersoner eller från någon annan organisation. Det kan också vara via omvärldsbevakning (er egen eller andras). I vissa organisationer kan informationen komma in som ett larm till en mottagare. Det kan också finnas en Tjänsteperson i beredskap (TiB) som blir kontaktad och informerad om händelsen. Oavsett hur informationen når er organisation är det viktigt att mottagaren reagerar och gör en bedömning av om detta bör föranleda särskilda åtgärder och om ansvariga chefer ska underrättas.

För att vara proaktiv i agerandet kan det vara lämpligt att tidigt börja göra en initial lägesbild för att analysera om händelsen kan utvecklas på ett sätt som kommer ställa särskilda krav på organisationen. Detta kan till exempel vara en uppgift för en TiB/mottagare och en kommunikatör eller för organisationens analytiker.

Ni beslutar att starta ett stabsarbete

Beslutsfattare tillsätter en stab

Beslutsfattare i en organisation är en person som normalt har en chefsposition och därmed mandat att fatta beslut. Beslutsfattare tillsätter en stab för att öka sin organisations ledningsförmåga och tar hjälp av staben i sitt ledningsarbete.

Informationen om händelsen når chefer i er organisation som är ansvariga och har mandat att hantera det som händer eller riskerar att hända. I detta material kallar vi dessa chefer för **beslutsfattare**. Ofta behöver både chefer och andra personer med kompetens inom området samlas för att diskutera hur man ska gå vidare med hanteringen av händelsen.

Beslutsfattarna kan nu behöva hantera en mängd ledningsuppgifter, många fler än i vardagen, samtidigt som organisationen som helhet också behöver hantera fler uppgifter. Det ställs därför stora krav på organisationens agerande. Mycket behöver göras, ibland är det bråttom och agerandet behöver ske snabbt, och ibland är förloppet mera långsamt. Har ni ett förvaltningsmässigt arbetssätt i vardagen kan skillnaderna ibland bli stora. Hela berednings- och beslutskedjor kan behöva snabbas upp, beslut kan behöva fattas på osäkra grunder och antaganden och svåra prioriteringar kan behöva göras. Sådant som är viktigt i vardagen kan behöva prioriteras ner eller göras med lägre kvalitet.

De här förändringarna i arbetssätt kan ibland vara svåra att hantera inom den ordinarie ledningsorganisationen och beslutsfattarna kan därför bedöma att de behöver förstärkning i arbetet. Förstärkningen kan ske på olika sätt, till exempel kan ledningen i linjeorganisationen förse med mer personal och resurser, men förstärkningen kan också bestå av ett **tillfälligt, särskilt organiserat stabsarbete**.

Är du som beslutsfattare osäker på om ett stabsarbete behöver starta eller inte kan det vara lämpligt att ett fåtal personer börjar med att skapa en initial lägesbild och analyserar denna. Bedömer ni att ett stabsarbete behövs är det bra att så snabbt som möjligt komma igång, även i organisationer som är erfarna i stabsarbete kan det ta tid att starta upp och få stabsarbetet att fungera.

En stabschef tillsätts

Stabschefen leder arbetet

Stabschef är den person som leder arbetet utifrån ett givet uppdrag från beslutsfattare. Stabschefen bygger upp, leder och driver stabsarbetet.

I de flesta fall kallar beslutsfattare nu till sig en person som får i uppdrag att bygga upp, leda och driva stabsarbetet. I detta material kallas denna person **stabschef**. Vid ett väldigt litet stabsarbete på bara några enstaka personer behövs det dock inte alltid en stabschef. Det kan dock finnas en fördel med att tillsätta en stabschef tidigt även vid ett litet stabsarbete eftersom strukturen då finns färdig om stabsarbetet ökar i omfattning.

Stabschefen är lämpligen en person som är van att leda och fördela arbetet även i vardagen, och är utbildad och tränad för att leda ett stabsarbete. Stabschefen har vid ett större stabsarbete ofta en biträdande stabschef och kanske flera ytterligare medarbetare till sin hjälp i att leda stabsarbetet. Stabschefen kommer ansvara för att bygga upp staben, se till att staben genomför sitt uppdrag, leda och fördela arbetet och se till att det finns en ”rytm” i stabsarbetet, till exempel att staben samlas för möte vid vissa förutbestämda tidpunkter. Under hela arbetets gång kommer kontakten mellan beslutsfattaren och stabschefen vara viktig. Stabschefen kan då redogöra för läget och ta upp eventuella problem som behöver avdömning, och beslutsfattaren kan ge staben nya inriktningar i arbetet allteftersom händelsen utvecklar sig.

Stabschefens huvudsakliga arbetsuppgifter är att

- ha dialog med beslutsfattare
- leda och styra stabens arbete, sammanhållande ansvar
- omsätta uppdraget från beslutsfattare i uppgifter
- organisera och tydliggöra vilka rutiner som gäller för staben
- prioritera och fördela arbetsuppgifter i staben
- leda stabsorientering
- ansvara för att en stabsarbetsplan skapas och uppdateras (se [Verktyglåda](#), avsnitt ”Stabsarbetsplan”)
- säkerställa att stabens arbete dokumenteras
- säkerställa att personalresurserna planeras
- ansvara för att en plan skapas för avveckling eller avslut av staben
- se till att en utvärdering genomförs efter avslutat stabsarbete.

Staben och stabschefen är ett stöd till beslutsfattare, och stabschefen fattar i grunden inte några beslut utan överlåter detta till beslutsfattare. Dock behöver ju stabschefen kunna fatta vissa typer av beslut för att överhuvudtaget kunna driva stabens arbete. Beslutsfattare och stabschefen bör därför komma överens om vilka beslut stabschefen själv får fatta och vilka beslut som ska överlåtas åt beslutsfattare.

Beslutsfattare ger ett tydligt uppdrag till stabschefen

Stabens uppdrag

Beslutsfattare ger ett uppdrag till staben. Uppdraget kommuniceras ofta via stabschefen. Uppdraget består både av ett innehåll, d.v.s. med vilka frågor staben ska jobba, och av en beskrivning av vad staben ska göra i de här frågorna.

Beroende på vad som har hänt, och beroende på vad beslutsfattare behöver stöd med, så kan stabens uppdrag och uppgifter variera. Därför är det viktigt att du som är beslutsfattare är tydlig med vad du vill att staben ska göra, och även med vad staben inte ska göra, och när detta ska vara klart. Uppdraget beskriver vilka frågor staben ska jobba med, till exempel att staben ska jobba med frågor kring resurser, kring kommunikation eller kring något helt annat. Men uppdraget består också av en beskrivning av vad det är staben ska göra i de här frågorna. I en viss händelse kanske staben behöver hjälpa till med att göra olika analyser, i en annan behöver den hjälpa till med att se till så uppgifter blir genomförda och i en tredje händelse behöver den hjälpa till med att följa upp insatta åtgärder.

Beslutsfattare och stabschef behöver ha en dialog i dessa frågor, dels om vad staben ska göra, dels om vilken kompetens som behövs i staben för att göra detta. Det kan även behövas ha en dialog om vilka befintliga planer som kan vara aktuella att använda och om dessa behöver anpassas efter den aktuella händelsen.

Säkerställ att du som beslutsfattare och stabschefen verkligen har samma bild av stabens uppdrag och dokumentera detta. Det är detta uppdrag som ligger till grund för stabens fortsatta arbete. Uppdraget kan behöva justeras efter hand som arbetet fortskrider; det är inte alls säkert att staben ska arbeta med samma sak under hela hanteringen. I ett första läge ska kanske staben ta fram en lägesbild och underlag som visar vilka utmaningarna är, men också vad det är staben fortsättningsvis behöver hjälpa till med. I ett senare skede ska kanske samma stab hjälpa till att omsätta beslut som handlar om att minska konsekvenserna av händelsen, eller följa upp effekten av insatta åtgärder.

Även fortsättningsvis är det viktigt med en kontinuerlig dialog mellan beslutsfattare och stabschef. Det kan vara lämpligt med bestämda avrapporteringstider, men också att dialog sker vid ett förändrat läge.

Vad staben ska göra kan variera mellan olika aktörer och olika situationer beroende på vilket uppdrag organisationen har och vad det är som hänt.

Figur 2. Stabens uppdrag

Beslutsfattare ger ett tydligt uppdrag till staben.

Arbetsuppgifter i staben

Vilka arbetsuppgifter staben ska göra kan alltså variera från händelse till händelse. Det beror på organisationens normala ansvarsområde, vad som hänt och vilket uppdrag som staben fått. En del arbetsuppgifter behöver dock ofta göras i stabsarbete oavsett organisation och händelse, till exempel att

- leda stabsarbetet
- inhämta information
- omsätta inhämtad information till en aktuell lägesbild
- ta fram troliga och möjliga framtidsscenarier
- ge underlag till beslut
- planera utifrån nuläge
- planera utifrån möjliga händelseutvecklingar
- säkerställa genomförandet av de beslut som tagits
- följa upp insatta åtgärder
- personalfrågor
- samverka med andra aktörer
- kriskommunicera.

Beroende på stabens uppdrag kan andra arbetsuppgifter också behöva omhändertas, till exempel att

- tillföra expertkunskap inom olika sakområden
- hantera juridik
- hantera ekonomi
- kommunikativt stötta dem som ska uttala sig i media
- göra aktörsanalys
- hantera samband
- hantera logistik
- snabbtutbilda personal
- konstruktivt kritisera stabens verksamhet.

En del arbetsuppgifter är specifika för vissa typer av organisationer, till exempel att

- ta fram underlag och rapportera till andra organisationer (gäller till exempel kommuner, länsstyrelser, vissa myndigheter)
- ansvara för krisstöd till allmänheten (gäller till exempel kommuner, regioner).

Det är inte alla arbetsuppgifter i en stab som är möjliga att förutse eller planera för från början och det kan också uppkomma helt andra arbetsuppgifter i staben:

- händelse- eller organisationsspecifika arbetsuppgifter.

Alla ovanstående uppgifter handlar om det uppdrag som staben fått att genomföra. Utöver dessa arbetsuppgifter så kan det också krävas ett antal arbetsuppgifter som handlar om stabens egen drift:

- säkerställa stabens egen bemanning och lämpliga lokaler
- säkerställa mat och dryck till staben
- dokumentera
- säkerställa att staben har fungerande it, telefoni och så vidare.

Det är en fördel om en organisation från början kan ha planer och checklistor för vad de olika arbetsuppgifterna innebär. Även om det inte är möjligt att specificera i detalj är det ofta enklare att plocka fram en plan och utgå från den – än att börja helt från noll.

Stabens organisation

Så organiseras staben

En stab organiseras så att stabens uppdrag utifrån situationen kan genomföras så effektivt som möjligt. Staben brukar delas in i stabsfunktioner där varje stabsfunktion har ett ansvarsområde och ett antal arbetsuppgifter. Exempel på arbetsuppgifter kan vara analysera, skapa lägesbild samt samverka internt och externt.

Det bör finnas förutsägbarhet såväl som flexibilitet i stabens organisation.

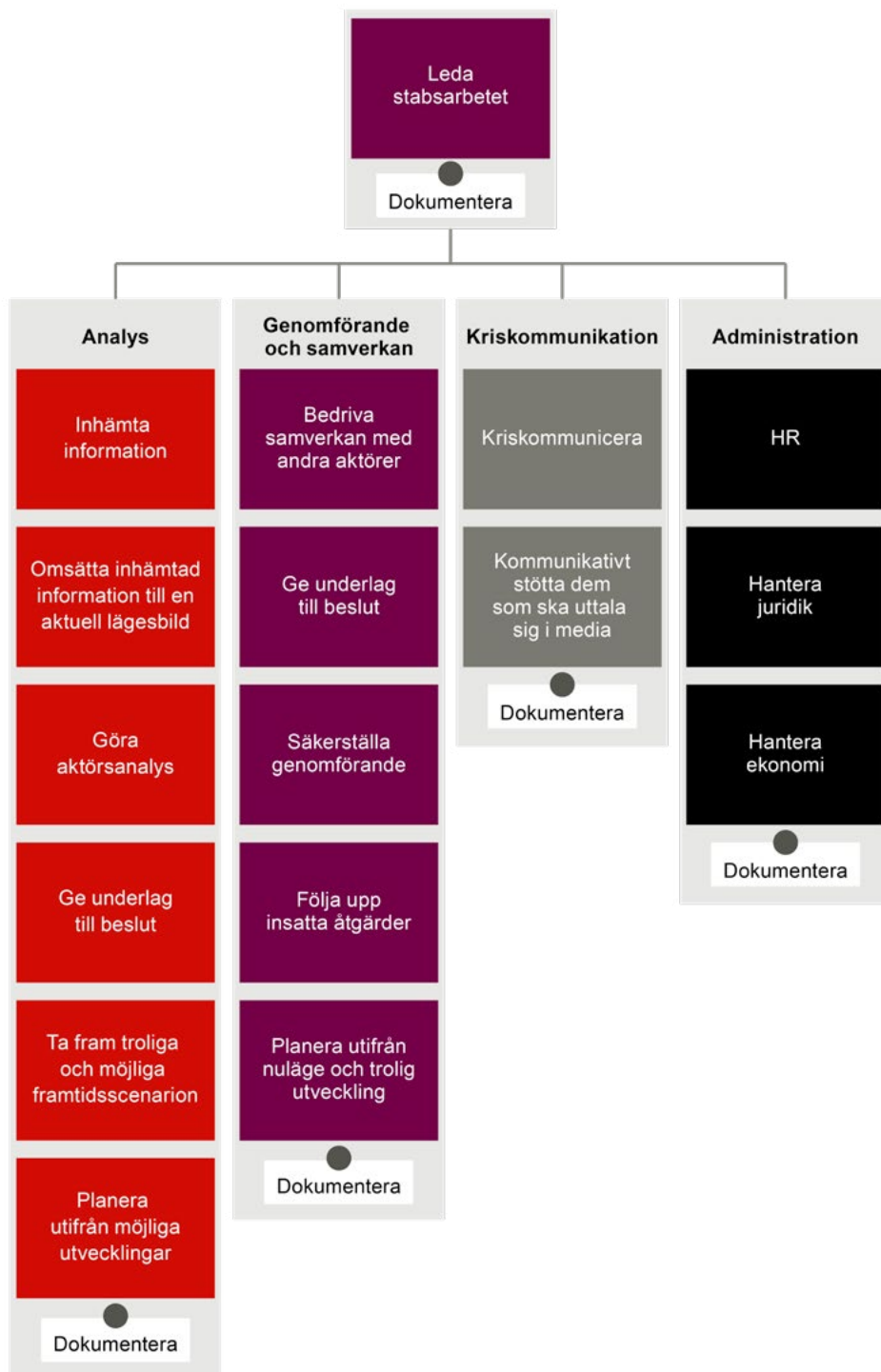
I staben behöver man göra flera av ovanstående arbetsuppgifter samtidigt. I en liten begränsad händelse kanske ett fåtal personer i staben delar på uppgifterna och varje person kanske genomför flera uppgifter, men i en omfattande händelse kan ett stort antal stabsmedlemmar behöva jobba med samma sak. Man brukar då dela in staben i **stabsfunktioner**¹.

En stabsfunktion är en del i staben som har ett ansvarsområde och en viss uppsättning av ovanstående arbetsuppgifter. En liknelse är att man delar in staben i olika "team" där varje team, eller stabsfunktion, ansvarar för en eller flera av arbetsuppgifterna. Ofta döper man funktionen utifrån dess huvuduppgift, till exempel Analys, Logistik, Personal och så vidare.

I figur 3 (som visar en organisation) nedan visas ett exempel på en enkel funktionsindelning i en stab som arbetar med att analysera situationen, säkerställa genomförandet och kriskommunicera. Dessutom stödjer staben med administration kring personalfrågor, ekonomi och juridik.

1. I diskussionerna om stab används "funktion" i två olika betydelser – läs vidare om detta i fördjupningsdelen. För att skapa enkelhet används "funktion" i detta material som beteckningen på en organisatorisk enhet – oftast skrivs då "stabsfunktion".

Figur 3. Stabens organisation



Ett exempel på en stab som organiserats i fyra stabsfunktioner.

Den person som är ansvarig för stabsfunktionens arbete brukar kallas **funktionsledare**. I en stor stab är det en fördel om funktionsledaren, precis som stabschefen, är van att leda och fördela arbete och är utbildad i stabsarbete.

Staber karaktäriseras ofta av den här tydliga funktionsindelningen vilket bidrar till att skapa struktur så att flera arbetsuppgifter kan genomföras parallellt, och samtidigt underlättar det styrningen av staben. Vilka stabsfunktioner en stab behöver beror på stabens uppdrag, och olika organisationers behov av stabsfunktioner kan se olika ut. En del organisationer har alltid samma stabsfunktioner. Då bemannas ibland bara vissa stabsfunktioner utifrån vad staben i just den här händelsen ska göra. Andra organisationer skapar stabsfunktioner utifrån den aktuella händelsen och dess specifika behov av hantering.

I de flesta organisationer finns ofta en förutbestämd grunduppsättning av stabsfunktioner. En sådan grundplanering gör att det går snabbare att komma igång med arbetet, och det är lättare att i den aktuella situationen justera i funktionsindelningen eller kanske lägga till eller ta bort stabsfunktioner. Det är därför lämpligt att varje organisation i förväg, utifrån de arbetsuppgifter som troligen blir aktuella, har gjort en grundplanering för vilka stabsfunktioner staben kan komma att behöva och vad de ska göra.

Du kan fördjupa dig i stabens organisering i kapitlet ”Fördjupning av stabens organisation”.

Staben bemannas

Stabsmedlemmarna deltar i stabsarbetet

Deltagare i stabsarbetet kallas för stabsmedlemmar. Stabsmedlemmarna bidrar med sin specifika kompetens för att lösa de olika uppgifterna i staben.

När stabschefen fått uppdraget att starta upp en stab blir en av stabschefens första uppgifter, om detta inte redan är gjort, att se till att stabsarbetet bemannas med rätt kompetens. I många organisationer är bemanningen planerad redan i förväg och då är det dags att plocka fram planen nu. Organisationer bör sträva efter att ha en sådan färdig plan för att snabbt komma igång med stabsarbetet, likaså är det viktigt att ha uppdaterade listor med kontaktuppgifter (arbete och privat) samt aktuell kompetens hos personer tränade för stabsarbete. Finns det ingen färdig plan blir ett första steg att försöka hitta personal där och då. Rent praktiskt kanske stabschefen, eller administrativ personal, då behöver sätta sig och ringa in aktuella personer och meddela att de ska träffas i en viss lokal ett visst klockslag. De personer som bemannar staben brukar kallas för **stabsmedlemmar**.

I stabsarbetet är det ofta viktigt att få med en bredd av kompetenser. Genom att ta med personer som i vardagen har olika kunskaper, roller, utbildning och erfarenhet, och kanske också bakgrund och personlighet, ges möjlighet till en bredd av perspektiv som kan användas i arbetet. Är det specifik kompetens som behövs måste stabschefen säkerställa att denna kompetens tas in.

Stabsmedlemmarna samlas första gången

Agenda när stabsmedlemmarna samlas första gången

Fokus är att skapa trygghet, struktur och att starta upp arbetet.

Exempel på agenda:

- Vad har hänt?
- Vad har gjorts och vad görs just nu?
- Stabens uppdrag och arbetets inriktning
- Vad innebär det ovanstående för oss i stabsarbetet?
- Vad måste vi göra direkt?
- Nu startar vi upp ett stabsarbete
- Uppdrag att göra sådant som eventuellt måste göras direkt (omedelbara åtgärder)
- Uppdrag att iordningställa stabsutrymmet (om det behövs)
- Återsamling kl. xx.xx

Uppstarten av ett stabsarbete präglas ofta av osäkerhet för dem som ska delta. Arbetet startar i en situation när mycket är oklart och rörigt, och detta ställer höga krav på stabchefens förmåga att skapa trygghet och få igång arbetet. Det är viktigt att inte överskölja stabsmedlemmarna med information – fokus är att skapa trygghet, struktur och att få igång arbetet. Målet med den första samlingen är att skapa en samsyn kring själva händelsen och vad som är syftet med stabsarbetet. Den genomförs mer som ett informationsmöte. Det kan vara viktigt att begränsa tiden för mötet så det inte blir ett långt diskussionsmöte.

Vid den första samlingen med stabsmedlemmarna kan följande frågor vara bra att utgå ifrån:

- **Vad har hänt? Vad har gjorts och vad görs just nu?** Gå igenom vad som har hänt, när hände det, var hände det, vem eller vad är drabbat eller hotat, vilka skyddsvärden är hotade, vilka omedelbara åtgärder har gjorts av oss i staben, vilka omedelbara åtgärder har genomförts av andra aktörer, vilka åtgärder har påbörjats av oss i staben och andra aktörer samt vad är det vi inte vet. Kontrollera om någon i staben är personligen berörd av det som hänt och ha en dialog med vederbörande om hur det påverkar det fortsatta arbetet.
- **Stabens uppdrag och arbetets inriktning:** Vilket uppdrag har staben fått från beslutsfattare, d.v.s. vad ska staben göra? Vilken är inriktningen som gäller för att minska konsekvenserna av den aktuella händelsen?
- **Vad innebär det ovanstående för oss i stabsarbetet?** Vilket ansvar och vilken roll har vår organisation i denna händelse?
- **Vad måste vi göra direkt (omedelbara åtgärder)?**
- **Nu startar vi upp ett stabsarbete.** Tydliggör att händelsen inte längre kan hanteras i ordinarie linjeorganisation och att det är beslutat att tillsätta ett stabsarbete för att hantera uppgifter i händelsen. Det är vi som utgör denna stab.

- **Några får i uppdrag att göra sådant som eventuellt måste göras direkt (omedelbara åtgärder).** Ibland krävs åtgärder som inte kan vänta på att stabsarbetet kommer igång. Då kan någon eller några stabsmedlemmar få i uppdrag att omedelbart sätta igång med detta medan övriga startar upp stabsarbetet.
- **Några får i uppdrag att iordningställa stabsutrymmet** (om det behövs). Ofta kan det vara lämpligt att avsluta det första mötet med att ge stabsmedlemmarna i uppdrag att iordningställa stabsutrymmet om detta inte redan är klart (se nedan).

Figur 4. Stabsmedlemmarna samlas



Vid den första samlingen är fokus att skapa trygghet, struktur och att få igång arbetet.

Nu får du som stabschef tid att tänka och förbereda

Stabschefens förberedelser inför första stabsorienteringen

Fundera över detta (och ta hjälp av den biträdande stabschefen eller någon annan) och skriv upp det på tavlan innan första stabsgenomgången:

- Stabens uppdrag och organisation.
- Fakta och antaganden.
- Utmaningar på kort och lång sikt.
- Stabsarbetsplan.
- Tidslinjal.

Som stabschef har du nu fått igång arbetet och du har också skapat en möjlighet för dig själv att tänka. Medan stabsmedlemmarna förbereder kan du nu, gärna tillsammans med den biträdande stabschefen eller någon annan som har möjlighet att hjälpa dig tänka, bedöma vilka uppgifter som är prioriterade framåt. Ni har också möjlighet att praktiskt börja förbereda arbetet genom att tänka igenom och skriva upp nedanstående väl synligt för alla:

- **Stabens uppdrag och organisation:** Skriv ner stabens uppdrag och organisation så att alla kan se det tydligt.
- **Fakta och antaganden:** Skriv upp de fakta som ni säkert vet, och skriv även upp sådant som ni tror er veta. Detta brukar kallas att man jobbar med ”fakta och antaganden” (se [Verktygslåda](#), avsnitt ”Fakta, antaganden och informationsbehov”).
- **Utmaningar på kort och lång sikt:** Skapa en första uppfattning om utmaningar på kort och lång sikt och skriv upp dem. Det kan vara viktigt att redan från början ha med olika tidsperspektiv.
- **Stabsarbetsplan:** Skriv stabsarbetsplanen så att den syns tydligt för alla som arbetar i staben; detta kan vara på en whiteboard eller visas via en projektor. Stabsarbetsplanen ska tydligt beskriva vem som arbetar med vilken uppgift i staben, när uppgiften ska vara klar, hur uppgiften ska redovisas, skriftligt eller muntligt, och vilka möten som är inplanerade som alla behöver känna till. Staben kan även välja att dokumentera tagna beslut och avlösningar för stabens personal. Ett sätt att göra stabsarbetsplanen tydlig är att skriva informationen med olika färger som ni kommer överens om i staben. Exempelvis kan färgen blått symbolisera möte, svart för uppgifter och när det ska vara klart kan vara rött. Tänk på att kontinuerligt revidera informationen i stabsarbetsplanen. Stabsarbetsplanen kan även kompletteras med en tidslinjal som förtydligar när allt sker i staben (se [Verktygslåda](#), avsnitt ”Stabsarbetsplan”).
- **Tidslinjal:** Rita en tidslinjal på whiteboardtavlan så att den är synlig för alla. Tidslinjalerna kan användas för att tydligt visa vilka uppgifter som är gjorda och vilka som ska göras. På tidslinjen kan staben välja att skriva in planerade möten, deadlines, beslut eller andra viktiga hållpunkter. Dessa kan med fördel skrivas i olika färger: blått för möte etc. Staben kan även bestämma att skriva stabens interna hållpunkter under tidslinjen och de hållpunkter som involverar andra aktörer utanför staben ovanför i tidslinjen. Tidslinjen blir ett sätt att skapa en överblick över händelsens utveckling och stabens arbete, och den tydliggör i vilken ordning arbetsuppgifterna behöver genomföras för att få effekt (se [Verktygslåda](#), avsnitt ”Tidslinjal”).

Att förbereda stabslokaler

Så förbereder ni stabslokaler:

- Iordningställ lokalerna.
- Säkerställ att det finns eluttag, fungerande internet, datorer, telefoner, mobilladdare.
- Se till att det finns papper och penna till alla i staben.
- Skapa möjlighet att visualisera på väggar, via projektor eller dylikt.
- Starta loggbok.

Nu har du som stabsmedlem fått i uppdrag att förbereda och iordningställa stabslokalen/-lokalerna. En del organisationer har redan planerat vilka lokaler som ska användas och hur det ska gå till. Detta är att rekommendera eftersom stabsarbetet då kan komma igång snabbare. Andra organisationer måste skapa sådana utrymmen när det behövs. Det kan vara ett konferensrum, ett antal kontor, ett klassrum eller någon annan lämplig lokal som tas i anspråk. Ibland sitter alla tillsammans i ett enda stort rum, kanske avdelat med skärmväggar, och i andra fall används flera olika rum. Det beror på hur man vill arbeta och vilka lokaler det praktiskt är möjligt att använda.

Att iordningställa stabslokaler kan innebära att:

- Möblera lokalerna, se till att alla har någonstans att sitta och ett bord, eventuellt sätta upp skärmväggar. Se till att personer som behöver samarbeta mycket sitter nära varandra och att de som behöver lugn omkring sig kan sitta avskilt. Fråga stabsmedlemmarna om de har funktionsvariationer eller särskilda behov som man behöver ta hänsyn till. Anpassa lokalerna om det går.
- Se till att det finns eluttag, fungerande internet, datorer, telefoner, skrivare, mobilladdare och så vidare. Här kan organisationens ordinarie it-stöd behöva hjälpa till.
- Se till att alla har papper och penna.
- Bestämma vad och hur ni ska visualisera och dokumentera samt vem som ansvarar för detta.
- Starta loggbok.
- Säkerställa tillräckligt med skrivutrymme på väggar, till exempel whiteboards, blädderblock, projektor och så vidare.

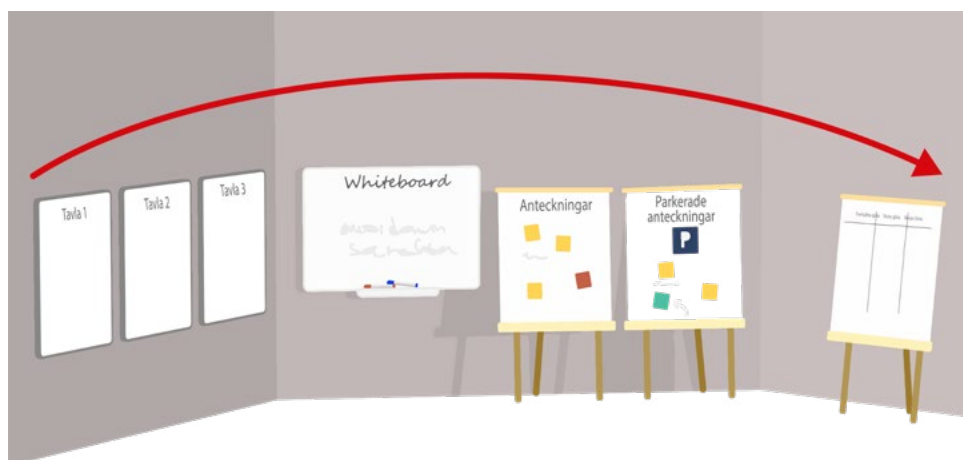
Figur 5. Stabslokalerna



Hur stabsutrymmet ska planeras beror på tillgång till lokaler och stabens behov. Här är ett exempel på hur en stabslokal skulle kunna planeras.

Tänk på att sätta upp informationen tydligt så att den är synlig för alla, placera den information som alla ska läsa först, till vänster, och fortsatt fylla på runt i rummet.

Figur 6. Placering av information i rummet



Placera den information som alla skall läsa först till vänster och fortsatt fylla på runt rummet.

Första stabsorienteringen

Agenda för första stabsorienteringen

Förslag på agenda:

- Uppdrag till staben från beslutsfattare.
- Vad vet vi nu utifrån det som har hänt?
- Vilka arbetsuppgifter måste genomföras? Nu direkt och på längre sikt?
- Hur ska vi arbeta?
- Presentera stabsarbetsplanen.
- Poängtera att det fortsättningsvis är viktigt att alla dokumenterar.
- Avsluta med att det är dags att börja jobba – nästa möte kl xx.xx.

Begränsa tiden så det inte blir ett ”diskussionsmöte”.

Nu har ni som är stabsmedlemmar hunnit förbereda stabslokalen/-lokalerna och du som är stabschef har hunnit tänka kring det fortsatta arbetet. När stabsmedlemmarna återsamlas finns nu stabens uppdrag, arbetets inriktning, tidslinjal, stabsarbetsplanen och en början till beskrivning av fakta och antaganden tydligt visualiserade i rummet (eller åtminstone påbörjade). Denna typ av samlingar kallas i stabs-sammanhang för **stabsorientering**. Stabsorienteringar bör hållas kort och effektivt utan långa diskussioner (diskussionsfrågor bör tas i särskilda möten), det är därför lämpligt att begränsa tiden för stabsorienteringarna. Dock bör det finnas möjlighet för stabsmedlemmarna att komma med olika förslag på lösningar.

På den första stabsorienteringen sker genomgången lämpligen utifrån följande punkter:

- **Vilket uppdrag har staben fått från beslutsfattare?** Vad är det staben ska hjälpa till med? Gå även igenom den inriktning för arbetet som staben fått.
- **Vad vet vi nu utifrån det som har hänt?** Vilka eller vad är drabbat? Vad är gjort och vad ska göras? Vad vet vi inte som vi behöver veta? (Se [Verktygslåda](#), avsnitt ”Fakta, antaganden och informationsbehov”.)
- **Vad innebär detta att vi behöver göra – vilka arbetsuppgifter måste genomföras? Nu direkt och på längre sikt?** Här har kanske stabschefen och biträdande stabschefen hunnit bryta ner uppdraget och inriktningen till konkreta arbetsuppgifter.
- **Hur ska vi arbeta?** Vilka funktioner gör vad? Stabschefen fördelar arbetsuppgifterna. När ska resultatet av arbetsuppgifterna redovisas? Fånga upp frågor och osäkerheter.
- **Presentera stabsarbetsplanen.** Hur bör rytmen i stabsarbetet se ut? När sker stabsorienteringar? När och hur kommer avlösning att ske?

- **Poängtera att det fortsättningsvis är viktigt att alla dokumenterar** (se Verktygslåda, avsnitt Dokumentation).
- **Avsluta med att det är dags att börja jobba – och att ni ska samlas igen klockan XX.** De sista 5 minuterna innan återsamlingen är det lämpligt att varje person eller stabsfunktion förbereder det som ska tas upp på stabsorienteringen (se nedan).

Stabschefen bör under stabsorienteringen särskilt påtala att stabsmedlemmarna ska tänka på vad och hur de skriver i den dokumentation som sparas, eftersom denna kan begäras ut som offentliga handlingar.

**Stabsarbetet
pågår**

Stabsarbetet pågår

Arbetsflödet i stabens arbete

Exempel på arbetsflöde i stabens arbete:

- Samla in och bearbeta information.
- Skapa förståelse för vad som hänt och vad händelsen innebär.
- Utifrån inriktningen för hanteringen av händelsen, komma fram till vad som behöver uppnås och göras i staben samt vilka tidsramar som gäller.
- Ge beslutsunderlag till beslutsfattare.
- Beslutsfattaren fattar beslut.
- Planera det som ska göras utifrån fattade beslut.
- Samverkan intern och externt.
- Dokumentera.

Från att beslutsfattare har bestämt att en stab ska tillsättas och stabschef och stabsmedlemmar är utsedda, behöver vissa uppgifter göras för att kunna åstadkomma effekt i arbetet. Vissa saker behöver göras kontinuerligt i stabens arbete, såsom att samla in information både kring situationen i stort och kring enskilda frågor. Likaså behöver resultatet av stabens arbete kontinuerligt kommuniceras ut till dem som behöver veta. När stabsarbetet väl kommit igång så finns det dock ett visst flöde i arbetsgången, såväl i det övergripande arbetet som i enskilda frågor.

Till att börja med behöver den information som samlas in sammanställas. Informationen behöver struktureras utifrån vad vi verkligen vet säkert (verifierad information) och vad vi tror oss veta, eller antaganden vi gör (inte verifierad information). Viss information kan vara direkt avgörande för hur händelsen kan hanteras; det kan till exempel handla om tidsperspektiv (riskerar något hända om 20 minuter eller om 2 dygn), väderförhållanden (30 grader varmt eller 20 grader kallt) och så vidare.

Vi behöver inte bara förstå händelsen i sig, vi måste även skapa en förståelse för vad händelsen innebär. Ett sätt att strukturera dessa frågor är att använda en metod som hanterar fakta, innebörd och slutsatser, i dagligt tal ofta kallad FIS-trappan (se [Verktygslåda](#), avsnitt "Fakta, innebörd och slutsatser"). Den kan vara till hjälp både i det övergripande arbetet och i enskilda frågor för att säkerställa de olika stegen och att de sker i rätt ordning.

Utifrån förståelsen för händelsen och dess innebörd behöver stabsmedlemmarna komma fram till vad som behöver uppnås och vad som behöver göras för att hantera det som inträffat (eller riskerar inträffa), det vill säga vilken inriktning arbetet bör ha. Det kan till exempel handla om vilka hjälpbehov som behöver mötas direkt och vilka som kan vänta, och därmed vilka prioriteringar som bör göras. Resultatet av stabens arbete i detta moment är ofta ett beslutsunderlag till beslutsfattare. Det blir sedan upp till beslutsfattare att fatta besluten om inriktningen.

När beslutsfattare utifrån beslutsunderlaget bestämt **vad** som ska göras är det ibland upp till staben att planera **hur** arbetet ska gå till rent praktiskt. De här planerna kan liksom beslutsunderlagen vara viktiga resultat av stabens arbete – och planeringen bidrar också till att arbetet blir proaktivt.

Ibland är det staben som rent praktiskt ska se till att arbetet blir gjort och att det sker på ett samordnat sätt. Staben behöver då koordinera vem som gör vad, var och när. Staben följer också ofta upp arbetet för att få information kring hur det går och vilka justeringar, eller nya inriktningar, som behöver göras.

Du kan läsa vidare om detta flöde, och vad de olika stegen mer i detalj innebär, i fördjupningsdelen, kapitel [Fördjupning av stabens uppgifter](#).

Ordning och reda

Följ rutiner och planer och håll ordning:

- Följ rutiner, överenskommelser och planer.
- Håll ordning i stabslokalerna.
- Inta mat och dryck på angivna platser.

För att arbetet i staben ska fungera krävs det att alla tar hänsyn till varandras arbetsmiljö. Det innebär att följa de rutiner, överenskommelser och planer som har beslutats i staben. Det kan vara allt från att vara förberedd inför stabsorienteringen till att fullfölja givna uppgifter. Men även att bidra till att skapa ordning i stabslokalerna genom att se till att onödiga papper och gamla anteckningar som ligger framme eller sitter uppe på väggarna tas bort. En god rutin är till exempel att du fikar och äter dina måltider på angivna platser.

Återkommande stabsorienteringar

Stabsorienteringarna ska vara korta, väl förberedda och hållas regelbundet

En stabsorientering ska vara kort, genomföras regelbundet och deltagarna ska vara förberedda. Stabsorienteringen kan innebära att

- Stabschefen ger en nulägesbeskrivning
- Funktionerna redovisar:
 - vad har funktionen gjort?
 - vad planerar funktionen att göra?
 - vilka utmaningar och begränsningar har funktionen?
- Samverkansbehov
- Följa upp och justera arbetsfördelningen
- Förtydliga tidigare givna arbetsuppgifter eller ge nya uppgifter

Frågor som kräver längre diskussion hanteras efter stabsorienteringen.

Syftet med en stabsorientering är att alla i staben ska få en uppdatering om det aktuella läget och det arbete som planeras framåt. Vid vissa stabsorienteringar kan även beslutsfattare delta.

Det är vanligtvis stabschefen som håller i stabsorienteringarna. I en stor stab deltar inte alla stabsmedlemmar i stabsorienteringarna – ofta är det bara funktionsledarna som deltar. Då blir det också viktigt att funktionsledarna efter stabsorienteringarna samlar den egna stabsfunktionen och går igenom vad som blev sagt, så att alla får en bra och bred bild av läget. Detta är viktigt för att all personal ska kunna jobba med stabens gemensamma mål.

Stabsorienteringarna brukar hålla ungefär samma struktur, bortsett från den allra första stabsorienteringen som ofta har ett något annorlunda upplägg.

En stabsorientering ska vara kort, genomföras regelbundet och styras av behovet av att utbyta information. Vid vilka tidpunkter som stabsorienteringen ska genomföras ska finnas tydligt inskrivet på stabsarbetsplanen så alla lätt kan se det.

Det är viktigt att alla som deltar på stabsorienteringen har förberett sig efter den angivna agendan och sorterat ut vad som är viktigt för övriga att veta.

För förslag på agenda för första stabsorienteringen, kommande stabsorienteringar och för förberedelser inför avrapportering vid en stabsorientering (se [Verktygslåda](#), kapitel ”Möten”).

Förbered dig inför stabsorienteringarna

Exempel på förberedelser inför stabsorienteringen

Var i rätt tid, på rätt plats, ha med rätt underlag och ha dragit slutsatser av ditt underlag. Redogör för detta:

- Vad har jag gjort?
- Vad planerar jag att göra?
- Vilka utmaningar och begränsningar har jag?
- Vem eller vilka behöver jag samarbeta med i staben?

Stabsorienteringar bygger på att deltagarna är väl förberedda när de kommer dit och att de fattar sig kort. Fokus är att berätta vilka uppgifter som är hanterade sedan den senaste stabsorienteringen och vad som planeras framåt. Vilka behov man har, allt från specifik information till behov av att samarbeta med någon i eller utanför staben, och vilka lösningar och vägval man står inför utifrån sin uppgift. Tänk på att det ska vara information som är relevant för övriga i staben att ta del av. Dessutom är det viktigt att vara i tid, vara på rätt plats, ha med rätt underlag och korrekt underlag och ha dragit relevanta slutsatser utifrån underlaget.

Uthållighet och avlösningar

Planera arbetstiden för att skapa uthållighet:

- Planera för max 8 timmars arbete i sträck.
- Skiftarbete kan behövas.
- Börja med personalplaneringen tidigt.
- Skriv upp stabens skift på stabsarbetsplanen.
- Byt inte alla i staben samtidigt.
- Byt inte stabschef och beslutsfattare samtidigt.
- Planera för överlapp (till exempel 30–60 minuter) i skiftbytena.
- Arbetstidsregler gäller.

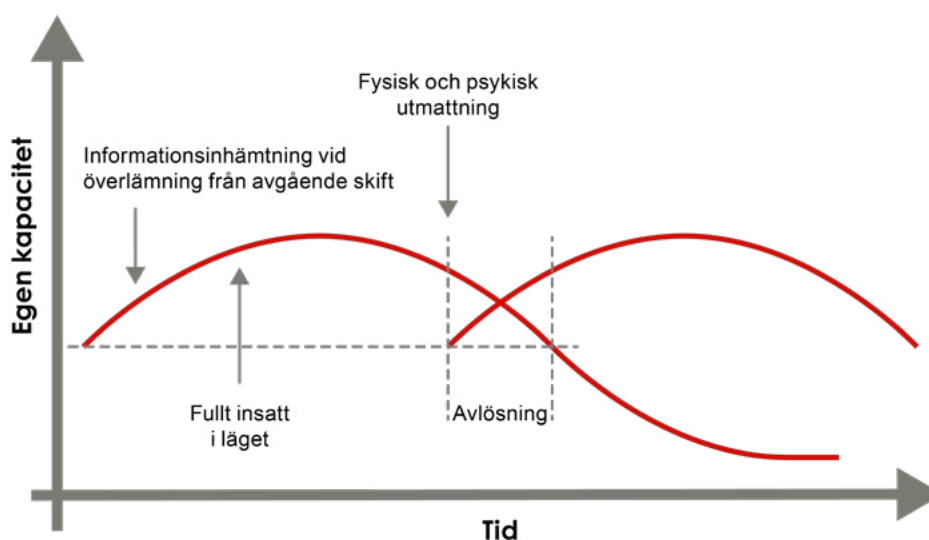
Många större händelser och samhällsstörningar pågår över en längre tid och det är viktigt att stabsarbetet är uthålligt och effektivt under hela hanteringen. Ett riktvärde kan vara att ingen stabsmedlem ska arbeta mer än åtta timmar i sträck, och detta gäller även stabschefen. Personalen kan därför behöva arbeta i skift. Tidigt, helst redan i början, bör man försöka bedöma om samhällsstörningen kommer att pågå under en längre tid, och redan då behöver man börja planera för uthållighet. Man kan till exempel behöva skicka hem personal för att vila upp sig så att de kan komma tillbaka åtta timmar senare och ta över arbetet.

Stabens skift behöver finnas med i stabsarbetsplanen och vara tydliga för alla. Det är ofta bra att inte byta alla i staben samtidigt och att inte byta beslutsfattare och stabschef samtidigt.

Vid avlösningen är det lämpligt att planera in en överlämning tillsammans med den som ska ta över dina arbetsuppgifter, ofta mellan 30 och 60 minuter, så att hen hinner sätta sig in i läget och arbetsuppgifterna. Det är också lämpligt att avlösningarna planeras in i anslutning till en stabsorientering, så att den som ska börja jobba kan börja med att delta på denna. För att underlätta informationsdelningen ska alla sammanställa ett dokument med det viktigaste som ska förmedlas till den som avlöser.

Enkla medel för att hålla uppe energi och stämning i staben kan vara på sin plats. En skål med frukt eller smågodis på borden, lite kaffe eller te och så vidare är ofta uppskattat.

Figur 7. Kapacitet i förhållande till tiden



Det är viktigt att tidigt komma igång med att kontinuerligt lösa av personalen i staben, på så vis kan stabens kapacitet hållas uppe över tid.

Tidsskalor

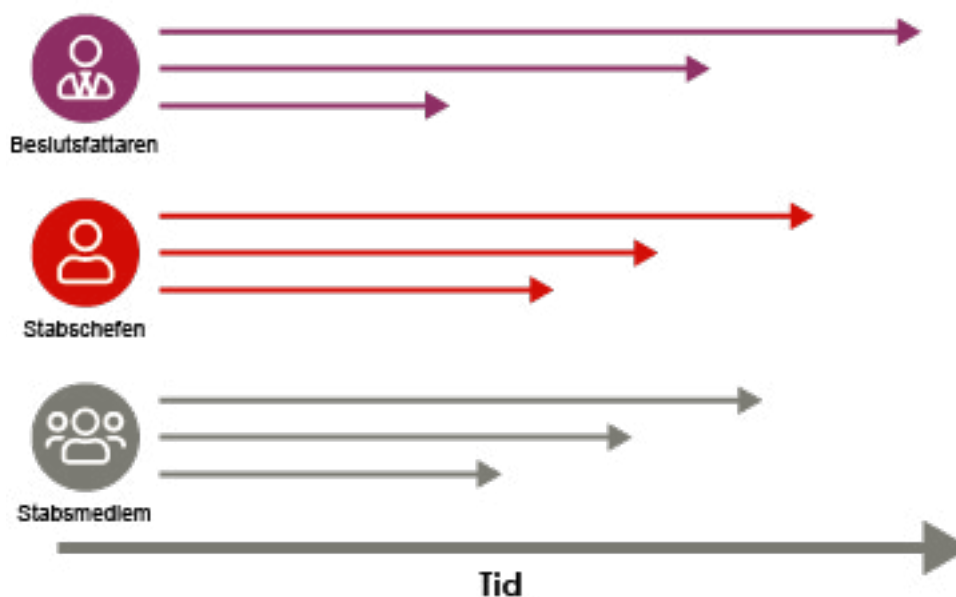
Arbeta med tidsskalor både på kort och lång sikt

I stabsarbetet är det ofta viktigt att arbeta med olika tidsskalor samtidigt, både med det som händer på kort sikt och det som händer på längre sikt.

En viktig del i stabsarbetet är att kunna arbeta i flera olika tidsskalor samtidigt. Stabsarbetet behöver kunna hantera både det som händer här och nu, och samtidigt tänka framåt och planera för det som kan komma att hända längre fram. För en enskild person kan det vara svårt att fokusera på flera olika tidsskalor samtidigt och ibland kan det vara en god idé att dela upp så att inte samma personer arbetar med olika tidsskalor. Kanske har några personer i uppgift att analysera det som förväntas hända inom till exempel de närmsta två dygnet, medan andra arbetar med att analysera vad som kan tänkas hända på till exempel två veckors sikt.

Beslutsfattare högt upp i organisationen behöver lyfta blicken och arbeta i de längsta tidsskalorna och här behöver ofta staben hjälpa till. De här långa tidsskalorna sätter ramen för andra delar av organisationen som kan behöva arbeta med kortare framförhållning och med sådant som händer här och nu.

Figur 8. Tidsskalor

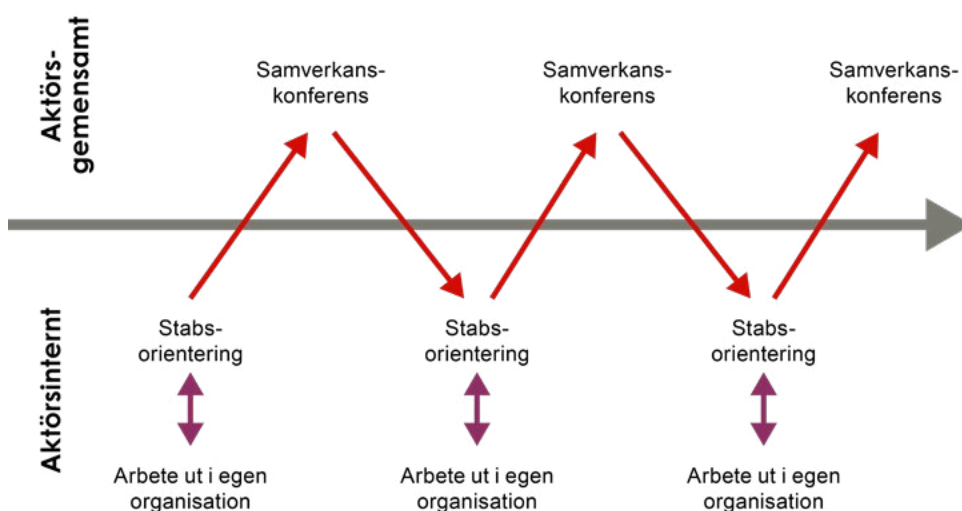


I stabsarbetet behöver man ofta ta hänsyn till flera tidsskalor samtidigt. Beslutsfattare högt upp i organisationen behöver arbeta i de längsta tidsskalorna då dessa sätter gränsen för övriga. Samtidigt behöver de vara beredda på att hantera frågor även i de korta tidsskalorna.

Operativ rytm

I stabsarbetet brukar man tala om en operativ rytm. Den operativa rytmen handlar om hur tempot i staben fluktuerar och påverkas av till exempel stabsorienteringar som sker vid vissa tidpunkter, avlösningar, leveranser samt andra återkommande händelser. Den operativa rytmen påverkas också av andra forum som till exempel avstämningar med andra organisationer. Rytmen behöver följa händelsen och dess krav på hantering, när tempot i händelsen är högt kan också den operativa rytmen vara hög med täta stabsorienteringar, korta skift och så vidare, och när tempot i händelsen går ner kan även den operativa rytmen vara lägre.

Figur 9. Etablera en fungerande operativ rytm



Det är viktigt att visualisera den operativa rytmen så att alla som arbetar i staben kan se den.



Avslut av stabsarbetet

Avslut av stabsarbetet

Avveckling av stabsarbetet

Exempel på avveckling av stabsarbetet:

- Beslutsfattare och stabschef bör tidigt ha en dialog om avslut.
- Staben kan behöva avslutas successivt.
- Kommunicera avslutet internt och externt.
- Dokumentera avslutet av stabsarbetet och spara dokumentationen från staben.

Att avveckla en stab sänder signaler till omgivningen. Det kan uppfattas som positivt att händelsen är hanterad eller som negativt att staben avslutar sitt arbete mitt i en hantering. Beslutsfattare och stabschef behöver därför tidigt ha en dialog om när det kan vara aktuellt att avsluta eller avveckla staben och ta fram en plan för detta.

Beroende på vilka uppgifter staben har kan det finnas ett naturligt avslut för stabsarbetet. Vid andra tillfällen kan staben behöva avvecklas successivt genom att vissa uppgifter hanteras av staben och andra lämnas över till linjeverksamheten. Oavsett om staben avslutas helt eller avvecklas successivt ska detta kommuniceras och dokumenteras tydligt. Kommunikationen behöver ske både internt inom linjeverksamheten och vid behov även till externa aktörer.

Dokumentationen kan vara ljudfiler från radiokommunikation, foton, videoinspelningar och dokument. Det ska framgå tydligt vilket material som ska diarieföras, vilket material som ska kastas, var materialet ska förvaras, hur länge materialet ska vara tillgängligt för dem som är berörda och vem som har ansvar för de olika uppgifterna. Stabschefen är ansvarig för att detta blir gjort men någon kan utses som ansvarig för arbetet. Det är i allmänhet bra att spara mycket material eftersom detta kan vara användbart i kommande utvärderingar och erfarenhetsåterföringar. Om staben lämnar över uppgifter ska dessa ha en tydlig ägare.

Figur 10. Dokumentation som sparas

Dokumentationen som sparas kan vara ljudfiler från radiokommunikation, foton, videoinspelningar och dokument. Denna dokumentation kan bli viktig i kommande utvärderingar av arbetet, eller för att i efterhand följa vad som är gjort.

Utvärdering av stabsarbetet

I detta material fördjupas inte utvärdering, istället hänvisas till ”Vägledning, Utvärdering av hantering av inträffade händelser”² och After Action Review (AAR)³. Men det är alltid viktigt att diskutera nedanstående frågor innan ni ska utvärdera. En utvärdering är i allmänhet tidskrävande och behöver anpassas efter vad man tror sig behöva veta och efter tid och resurser. Är syftet att utvärdera om staben skapade den effekt som var förväntad enligt uppdraget? Eller är syftet att utvärdera hur arbetet i staben har fungerat? Oavsett syfte kan följande frågor vara ett stöd i planeringen av utvärdering:

- Varför ska vi utvärdera?
- Vad ska utvärderas?
- Vilka är berörda?
- Hur ska utvärderingen gå till?
- Hur ska vi använda resultatet?

2. <https://rib.msb.se/filer/pdf/28994.pdf>

Utvärdering av hantering av inträffade händelser. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB), Enheten för forskning och utvärdering. Produktion: Advant. Publikationsnummer: MSB1447 – december 2019. ISBN: 978-91-7383-983-9.

3. <https://www.msb.se/sv/publikationer/for-dig-som-vill-borja-anvanda-after-action-review--aar/>

För dig som vill börja använda After Action Review – AAR. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB), Enheten för samverkan och ledning samt samordnat stöd och Enheten för forskning och utvärdering, i samverkan. Produktion: Advant. Illustrationer: Houdini Group. Publikationsnummer: MSB1749 – maj 2021. ISBN: 978-91-7927-159-6.



Fördjupning av stabens uppgifter

Fördjupning av stabens uppgifter

Här sammanfattas vilka övergripande uppgifter en stab har att jobba med för att nå sitt syfte. Beskrivningen nedan är att betrakta som en stabs verksamhetsidé. Exakt hur arbetet bör genomföras och organiseras återkommer vi till.

Lite förenklat kan man säga att allt arbete i en stab går ut på att så bra som möjligt möta olika behov som följer av en samhällsstörning. Det kan vara behov som organisationen arbetar med att möta även i vardagen, exempelvis vård- och omsorgsbehov eller behov av att leverera el, vatten och transporter. Behoven kan också vara sådana som organisationen inte är van att arbeta med i vardagligt arbete, exempelvis omfattande informationsbehov.

För att staben och den organisation som staben tillhör så bra som möjligt ska kunna möta behoven i samband med en samhällsstörning behöver arbetet (verksamhetsidén) kretsa kring

- tre typer av frågor
- den kommunikation som krävs för att ge svar på frågor
- att skapa förutsättningar för det praktiska genomförandet.

Tre typer av frågor

De tre typer av frågor som bör driva arbetet i en stab kan grupperas enligt följande:

1. Frågor som handlar om **situationen**, det vill säga själva händelsen och dess konsekvenser.
2. Frågor som handlar om **arbetets inriktning**, exempelvis vad man behöver uppnå, prioriteringar och vilken väg man ska välja för att uppnå det.
3. Frågor som handlar om **koordinering**, det vill säga vem som gör vad, när och var samt avgränsningar mot ordinarie verksamhet. (Här menas inte koordineringen av stabens interna arbete utan koordineringen av organisationens hantering av händelsen.)

Alla dessa sorters frågor behöver kontinuerligt hanteras i ett stabsarbete, och flera av frågorna behöver hanteras i turordning. Först måste vi förstå situationen innan vi bestämmer inriktningen på vårt arbete, och först när vi har den önskade inriktningen klar kan vi prioritera och koordinera våra resurser för att uppnå den.

Tabell 1. Nedan visas exempel på konkreta frågor utifrån de tre områdena:

Frågor som handlar om situationen	Frågor som handlar om arbetets inriktning	Frågor som handlar om samordning
Vad har hänt och vad innebär det?	Vad behöver uppnås?	Vem gör vad?
Vad händer och vad innebär det?	Vad kan vi göra för att uppnå det?	Var ska det göras?
Vad är på väg att hända och vad innebär det?	Vad ska vi göra för att uppnå det?	När ska det göras?
Vad skulle kunna hända och vad innebär det?		

Frågor som handlar om situationen

Dessa frågor har att göra med förståelse av händelsen. Att förstå händelsen handlar om två saker. För det första behöver man förutsättningslöst skaffa sig en förståelse för vad det är som orsakar, eller kan tänkas orsaka, samhällsstörningen eller motsvarande. För det andra behöver man förstå vad händelsen innebär utifrån det uppdrag organisationen man tillhör har. Om du till exempel tillhör socialförvaltningen i en kommun som drabbats av omfattande strömbortfall behöver du veta saker om strömbortfallet, hur omfattande det är och hur länge strömmen varit borta. Du behöver sedan svara på vad det innebär utifrån ditt uppdrag, exempelvis hur det påverkar beställningar och transporter av mat, uppvärmning och så vidare.

Att snabbt uppnå en sådan förståelse för händelsen och dess konsekvenser är viktigt för att kunna skapa en första inriktning i ett akut skede i syfte att kunna möta olika behov. När arbetet i staben sedan rullar på behöver frågorna ha ett framåtblickande perspektiv. Frågan om vad som är på väg att hända och vad det innebär har att göra med vad som mest sannolikt inträffar närmast och vilka konsekvenser det får. Att svara på frågan om vad som skulle kunna hända, och vad det i så fall innebär, gör att du skapar dig förutsättningar för att vara förberedd på olika eventualiteter i den osäkra miljö som en samhällsstörning ofta innebär.

Att svara på frågorna om vad som är på väg att hända och vad det innebär och vad som (mer) skulle kunna hända och vad det innebär utgör första steget i att vara proaktiv. Allt detta arbete måste alltid utgå från en god förståelse för organisationens uppdrag.

Frågor som handlar om arbetets inriktning

Att svara på frågor om arbetets inriktning innebär att först komma fram till vad som behöver uppnås. Under en samhällsstörning kan det vara så att vissa behov behöver prioriteras framför andra. Efter att ha svarat på frågan om vad som behöver uppnås är det eftersträvarsvårt att identifiera olika alternativ som anger olika sätt att åstadkomma just detta.

Under en samhällsstörning är det viktigt att tänka kreativt och inte vara låst i gamla tankemönster när man tar fram olika alternativ. När olika alternativ tagits fram för vad som behöver göras ska en formell beslutsfattare göra ett medvetet val (så långt det är möjligt) av vilken väg organisationen ska välja. Detta val påverkas av sådant som resurstillgång, juridik, etik etc. Om vi återgår till exemplet om elbortfall ovan så kan en inriktning vara att alla boende på kommunens äldreboende ska hållas varma. Det kan uppnås genom att placera bensindrivna elaggregat på de drabbade äldreboendena, men det kan också uppnås genom att tillfälligt flytta de boende till icke drabbade äldreboenden. Ett val kan innebära att kommunen bestämmer sig för att tillfälligt flytta de boende.

När arbetet i en stab pågått ett tag kan ny information ha tillkommit som gör att nya svar på inriktningsfrågorna uppstår.

Det kan vara lämpligt att skilja på önskad inriktning och faktisk inriktning. Beslutsfattare kan ge en önskad inriktning i arbetet, det vill säga ”Jag vill att ni arbetar mot den här inriktningen”. Dock kan det finnas olika skäl till att arbetet i praktiken avviker från den önskade inriktningen. Det kan vara att den önskade inriktningen inte går att uppnå eller att det rent praktiskt går bättre att arbeta mot en annan inriktning. Det kan också vara slumpen, missförstånd, olika uppfattningar om vad som ska göras eller något helt annat som gör att inriktningen inte blir som det var tänkt. Att kontinuerligt följa upp hur arbetet går och att förstå skillnaden mellan önskad inriktning och faktisk inriktning är en viktig del i arbetet med ledning, och det är viktigt att till exempel beslutsfattare och stabschef kontinuerligt har den här dialogen.

Frågor som handlar om samordning

Frågor om samordning fokuserar på hur behov konkret tillgodoses med hjälp av de resurser som organisationen och staben förfogar över. Det handlar om att svara på vem som gör vad, när och var. Allt arbete med samordningsfrågorna bygger på svaren från situationsfrågorna och inriktningsfrågorna. I praktiken kommer svaren på vem som gör vad, när och var ständigt behöva anpassas.

Den kommunikation som krävs för att ge svar på frågorna

För att kunna arbeta med frågorna ovan krävs kommunikation, både inom staben, inom hela organisationen och ibland med andra organisationer. Arbetet i staben kräver information utifrån, från medarbetare i den egna organisationen eller från annat håll. Lika viktigt är det för staben att kommunicera ut resultatet av sitt arbete, exempelvis vad som är en önskad inriktning av arbetet som utförs av medarbetarna i organisationen, och vid behov kommunicera vem som ska göra vad, när och var. Utan att kommunicera utåt bidrar staben helt enkelt inte till att det som ska göras ute i verksamheten blir gjort. I flera situationer behöver staben också kommunicera med andra organisationer för att kunna arbeta med frågorna och bidra till andra organisationers motsvarande arbete.

Ett arbete i en stab är helt beroende av fungerande kontinuerlig återkoppling. Går arbetet med att möta behoven som det är tänkt? Finns det problem? och så vidare.

Att skapa förutsättningar för det praktiska genomförandet

En stab ska inte bara bidra till inriktning och samordning av det arbete som sker i organisationen under en samhällsstörning. Den ska också se till att de som utför arbetet har förutsättningar att göra det. Exempelvis är en viktig uppgift för staben att se till att det finns resurser som möjliggör det arbete som ska bedrivas. Det behöver inte bara handla om resurser i form av människor och redskap utan det kan också handla om att exempelvis ge ekonomiska förutsättningar.



Fördjupning av stabens organisation

Fördjupning av stabens organisation

Vi börjar med att påminna om vad en stab gör utifrån det uppdrag den är tilldelad. Arbetet i en stab kretsar kring frågor om händelsen och dess konsekvenser, inriktning av arbetet som organisationen utför och samordning i betydelsen vem som gör vad, när och var. För att klara sitt uppdrag måste staben kunna kommunicera, säkerställa informationsåterkoppling och skapa förutsättningar för genomförandet, det vill säga organisationens arbete med att möta de olika hjälpbehov som följer av en samhällsstörning.

Det viktigaste att tänka på när man organiserar en stab är att stabens uppdrag utifrån situationen ska kunna genomföras så bra som möjligt. Det är vilka behov som uppstått och vad som måste göras som sätter villkoren för hur staben organiseras, inte tvärtom.

Ansvar för att se till att staben är ändamålsenligt organiserad ligger på stabschefen. Ju mer förberedd stabschefen och stabens övriga medlemmar är på arbetet som ska utföras, desto lättare blir det att snabbt få igång en funktionell stabsorganisation.

Vissa organisationer har en fast struktur för hur stabsarbetet ska organiseras. Andra arbetar med vad som kan kallas en behovsindelad stab. Det finns för och nackdelar med båda varianter, till exempel är den fasta strukturen mer förutsägbar medan den behovsindelade staben kan vara mer flexibel och resurseffektiv. För att kunna ge exempel på hur stabens organisation kan se ut börjar vi med att utifrån stabens övergripande arbetsuppgifter identifiera konkreta arbetsmoment. Dessa konkreta arbetsmoment kan sedan sorteras in i vad som kallas stabsfunktioner.

Konkreta arbetsmoment som ”byggklossar” i en organisation

För att konkret kunna genomföra stabens övergripande arbetsuppgifter krävs en del förutsägbara och likartade arbetsmoment. Många arbetsuppgifter är relativt lika i stabsarbetet, oavsett situation. Det kan också finnas arbetsuppgifter som bara är relevanta i vissa situationer, och alla arbetsuppgifter kommer inte heller att vara förutsägbara. Arbetsmomenten i en stab är att betrakta som ”byggklossar” som kan kombineras i vad man kallar stabsfunktioner. Det är denna sortering som ger staben sin organisation.

Nedan presenteras en lista där vi börjar med förutsägbara arbetsmoment som ofta förekommer i ett stabsarbete. Sedan ges exempel på arbetsmoment som är relevanta ibland. Sist presenteras hur man kan tänka kring arbetsmoment som inte alltid går att förutse.

- **Leda stabsarbetet.** Stabsarbetet behöver drivas utifrån det tilldelade uppdraget. Arbetet i en stab behöver fördelas bland medarbetarna i staben och ske med framförhållning. Detta är uppgifter som ingår i rollen som stabschef (och ibland biträdande stabschef).
- **Inhämta information.** För att överhuvudtaget kunna arbeta med frågor kring den aktuella situationen behöver information aktivt inhämtas. Information kan hämtas från många olika källor, alltifrån massmedial rapportering till information från drabbade och deras anhöriga eller från andra aktörer (se [Verktyslåda](#), avsnitt ”Plan för informationsinhämtning”).
- **Omsätta inhämtad information i en aktuell lägesbild.** Med utgångspunkt i frågorna ”Vad har hänt och vad innebär det?” och ”Vad händer och vad innebär det?” tar man fram en aktuell lägesbild och uppdaterar den kontinuerligt.
- **Ta fram troliga och möjliga framtidsscenarier.** Med utgångspunkt i frågorna ”Vad är på väg att hända och vad innebär det?” och ”Vad skulle kunna hända och vad innebär det?” skapas beskrivningar om den möjliga framtiden. Arbetet bygger på informationen om händelsen som hämtas in, men också på annan information från tidigare erfarenheter.
- **Ge underlag till beslut.** En viktig uppgift för staben är att presentera beslutsunderlag för beslutsfattaren. Det kan handla om att ge underlag för inriktningsbeslut för arbetet, men det kan också handla om att ge underlag till beslut som är mer av driftskaraktär. Arbetet med beslutsunderlag för inriktningsbeslut utgår från arbetet med den aktuella lägesbilden och troliga och möjliga framtidsscenarier. I arbetet utgår man från frågorna ”Vad behöver göras?”, ”Vad kan vi göra för att uppnå det?” och ”Vad ska vi göra för att uppnå det?”. Den sista frågan innebär i regel en avdömning av stabschefen. Underlagen behöver kontinuerligt uppdateras.
- **Planera utifrån nuläge och trolig utveckling.** Planering behövs för att rätt saker ska ske på rätt ställen och vid rätt tidpunkt. Planering handlar om hur arbetet utifrån den önskade inriktningen praktiskt ska gå till. Planering sker med olika tidshorisonter, utifrån den aktuella lägesbilden och planeringen skapar samordning.

- **Planera utifrån möjliga händelseutvecklingar (omfallsplanering).** Denna typ av planering syftar till att skapa proaktivitet och praktiskt och mentalt förbereda sig för möjliga eller tänkbara händelseutvecklingar som avsevärt ändrar förutsättningarna.
- **Säkerställa genomförande.** Ibland har staben i uppdrag att se till att fattade beslut genomförs. Det kan handla om att se till att besluten går ut till dem som ska omsätta dem i praktiskt arbete.
- **Följa upp insatta åtgärder.** Staben kan också ha i uppgift att följa upp hur insatta åtgärder faller ut. Fungerar de eller fungerar de inte?
- **Personalfrågor.** I arbetet med att hantera en samhällsstörning kommer det ofta vara mycket personal inblandad. Detta i kombination med att arbetet behöver ske med uthållighet gör att det ofta finns behov av ett särskilt arbetsmoment som fokuserar på just personalförsörjning på både kort och lång sikt.
- **Bedriva samverkan med andra aktörer:** I många samhällsstörningar är samverkan med andra organisationer en central del i stabens arbete. Läs gärna vidare i ”Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar”⁴.
I vissa organisationer finns också så kallade samverkanspersoner, det vill säga personer som har en utpekad roll att bedriva samverkan med andra organisationer – kanske genom att vara placerade i andra organisationers staber. Dessa samverkanspersoner behöver ha god kunskap om sin egen organisation och vad den kan bidra med i samhällsstörningen, men även en grundläggande kunskap om Sveriges krisberedskapssystem.
- **Kriskommunicera.** Vid många händelser ställs stora krav på organisationens förmåga att kommunicera både internt, med andra organisationer och externt till allmänheten.

Beroende på vad staben ska göra kan vissa arbetsuppgifter behöva göras ibland. Exempel på sådana arbetsuppgifter är att:

- **Tillföra expertkunskap inom olika sakområden.** Ibland har staben i uppgift att vara ett stöd i, eller hjälpa till att lösa, specifika frågor som kräver expertkunskap och då kan experter behöva ingå i staben. Det kan handla om tekniska experter, medicinska experter, ekonomer, psykologer eller experter inom något helt annat.
- **Hantera juridik.** Vid samhällsstörningar ställs ofta juridiska frågor på sin spets. Det kan innebära att juridisk kompetens behöver finnas i, eller tätt knuten till, stabens arbete och det kan handla om att skapa kontaktvägar till jurister inom eller utom organisationen.
- **Hantera ekonomi.** Även ekonomiska frågor blir ofta centrala i ett stabensarbete och det kan liksom ovan både handla om att sköta ekonomiska arbetsuppgifter i själva staben, eller att säkerställa samarbetet med organisationens ordinarie ekonomiavdelning.

4. <https://www.msb.se/sv/publikationer/gemensamma-grunder-for-samverkan-och-ledning-vid-samhallsstorningar/>

Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB), Enheten för samverkan och ledning. Produktion: Advant. Tryck: Danagård LiTHO Utgåva 4. Publ.nr.: MSB777 – reviderad oktober 2018. ISBN: 978-91-7383-884-9.

- **Kommunikativt stötta dem som ska uttala sig i media.** De som eventuellt förväntas uttala sig i media behöver ofta stöd i detta. Det kan till exempel handla om att skriva talepunkter, informera om hur vederbörande ska agera för att få fram ett bra budskap och så vidare.
- **Göra aktörsanalys.** En vanlig uppgift för staber är att skapa en överblick över de aktörer som är inblandade, eller borde vara inblandade, i arbetet kring en händelse och även analysera hur aktörerna är relaterade till varandra (se [Verktygslåda](#), avsnitt ”Aktörsanalys”).
- **Hantera samband.** I vissa händelser är kraven på samband, till exempel radiokommunikation, extra höga och då kan detta behöva bli en betydande del i stabens arbete. Detta kan till exempel vara fallet vid en skogsbrand med många insatta enheter.
- **Hantera logistik.** I en del händelser är logistikhantering en stor del av stabens uppgifter. Det kan vara logistik av materiel, fordon, personal och så vidare. Det handlar om att få rätt material/personal på rätt plats i rätt tid.
- **Snabbutbilda personal.** I vissa fall behöver staben se till att personal snabbutbildas i specifika arbetsuppgifter.
- **Konstruktivt ”kritisera” stabens verksamhet, ibland kallat ”djävulens advokat”.** Detta innebär att någon har till uppgift att objektivt granska om staben gör rätt saker och vid rätt tidpunkter. Det kan till exempel innebära att ifrågasätta stabens arbete eller uppmärksamma brister i arbetet i syfte att kontinuerligt förbättra stabsarbetet.

En del arbetsuppgifter är specifika för vissa typer av organisationer, till exempel att

- **Ta fram underlag och rapportera till andra organisationer.** Just rapportering till andra myndigheter är ofta en betydande del av arbetet i vissa staber. Detta gäller till exempel för kommuner, regioner, länsstyrelser och centrala myndigheter som har en sådan rapporteringsskyldighet.
- **Ansvara för krisstöd till allmänheten.** Vissa staber ansvarar för att hålla ihop krisstödet till allmänheten. Detta gäller framför allt för staber hos kommuner och regioner.

Det är inte alla arbetsuppgifter i en stab som är möjliga att förutse eller planera för från början:

- **Händelse- eller organisations specifika arbetsuppgifter.** Organisationer har olika grunduppdrag, och samhällsstörningar kan ha mycket olika karaktär. Det kan därför uppkomma specifika arbetsuppgifter som blir viktiga i stabsarbetet. Exempelvis skulle ”etiska överväganden” kunna bli en sådan viktig arbetsuppgift för staben vid flera typer av samhällsstörningar, men det kan också handla om något helt annat.

Alla ovanstående uppgifter handlar om det uppdrag som staben fått att genomföra. Utöver dessa arbetsuppgifter så krävs också ett antal arbetsuppgifter som handlar om stabens egen drift:

- **Säkerställa stabens egen bemanning och lämpliga lokaler.** Detta är en uppgift som behöver hanteras tidigt i arbetet. Beroende på intensiteten i de olika arbetsuppgifterna i staben kan arbetstiden variera mellan stabsmedlemmarna.
- **Säkerställa mat och dryck till staben.** De som arbetar i staben behöver ha tillgång till mat och dryck. Finns detta inte automatiskt tillgängligt behöver någon se till att det fungerar, även kvällstid och under helger.
- **Dokumentera.** Alla som arbetar i staben behöver dokumentera sitt arbete för att det ska finnas information om vad som har gjorts och varför. Utöver detta behöver det finnas någon som har som särskild uppgift att dokumentera tagna beslut och logga stabens arbete. Använd om möjligt de mallar och system som används i vardagen.
- **Säkerställa att staben har fungerande it, telefoni och så vidare.** Ofta ställs stora krav på it-lösningar, telefoner och så vidare. Ibland kan detta lösas via linjeorganisationen, och ibland kan det behöva bli en egen del i stabens arbete.

De olika arbetsuppgifterna skulle kunna ses som byggklossar när staben ska organiseras.

Figur 11. Arbetsuppgifter i staben



Arbetsuppgifterna i staben kan ses som byggklossar när staben ska organiseras.

En stab brukar delas in i stabsfunktioner

En stabsfunktion är en del i staben som jobbar med specifika uppgifter

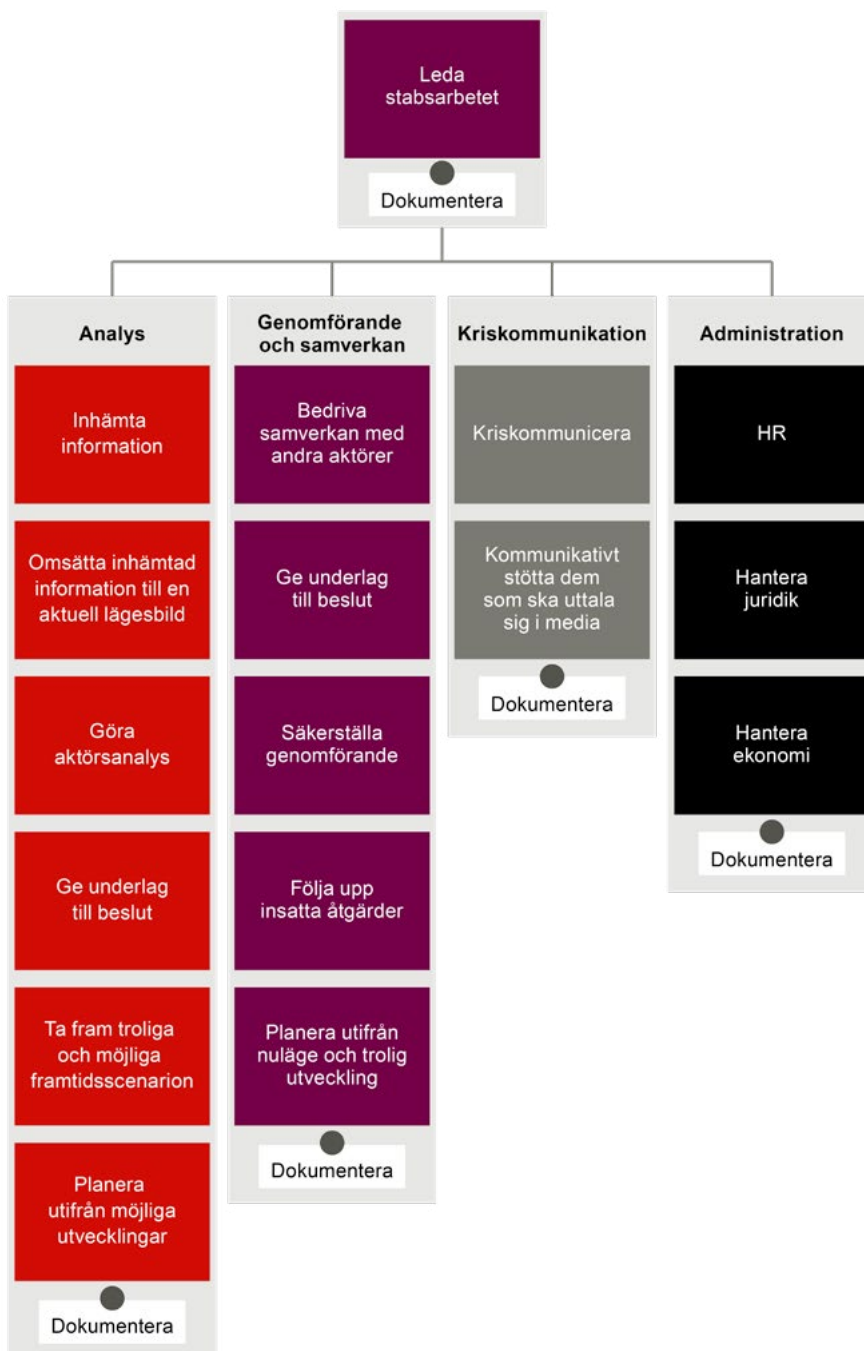
En stabsfunktion är en del av staben som jobbar med en eller flera uppgifter. En funktion kan vara liten och bara bemannas av en enda person – eller stor och bemannas av många personer.

I en händelse behöver staben arbeta med flera uppgifter samtidigt. I en liten begränsad händelse kan det räcka att någon enstaka stabsmedlem arbetar med varje uppgift, men i en omfattande händelse kan ett stort antal stabsmedlemmar behöva jobba med samma sak. Man brukar då dela in staben i **stabsfunktioner**. En stabsfunktion är alltså en del i staben som arbetar med en viss uppsättning uppgifter. Ofta är en person ansvarig för stabsfunktionens arbete; denna person brukar kallas **funktionsledare**. I en stor stab kan det vara bra om funktionsledaren, precis som stabschefen, är van att leda och fördela arbete och är utbildad i stabsarbete.

Staber karaktäriseras ofta av den här tydliga funktionsindelningen vilket bidrar till att skapa struktur så att flera arbetsuppgifter kan genomföras parallellt, samtidigt som det underlättar styrningen av staben. Vilka stabsfunktioner en stab behöver beror på vad staben ska göra, och olika organisationers behov av stabsfunktioner kan se olika ut. En del organisationer har alltid samma stabsfunktioner. Då bemannas ibland bara vissa stabsfunktioner utifrån vad staben i just den här händelsen ska göra. Andra organisationer skapar stabsfunktioner utifrån den aktuella händelsen och dess specifika behov av hantering. I de flesta organisationer finns dock en grunduppsättning funktioner som nästan alltid behövs. Det är därför lämpligt att varje organisation i förväg har gjort en planering för vilka funktioner staben kan komma att behöva. En sådan grundplanering gör att det går snabbare att komma igång med arbetet, och det är även lättare att i den aktuella situationen justera i funktionsindelningen eller kanske lägga till eller ta bort funktioner.

I en viss händelse har staben fått i uppdrag att analysera situationen och ge förslag till beslut, planera arbetet och säkerställa genomförandet, samverka med andra och jobba med kriskommunikation. Dessutom behövs administrativt stöd kring personal, ekonomi och juridik. Då skulle staben kunna organiseras så här:

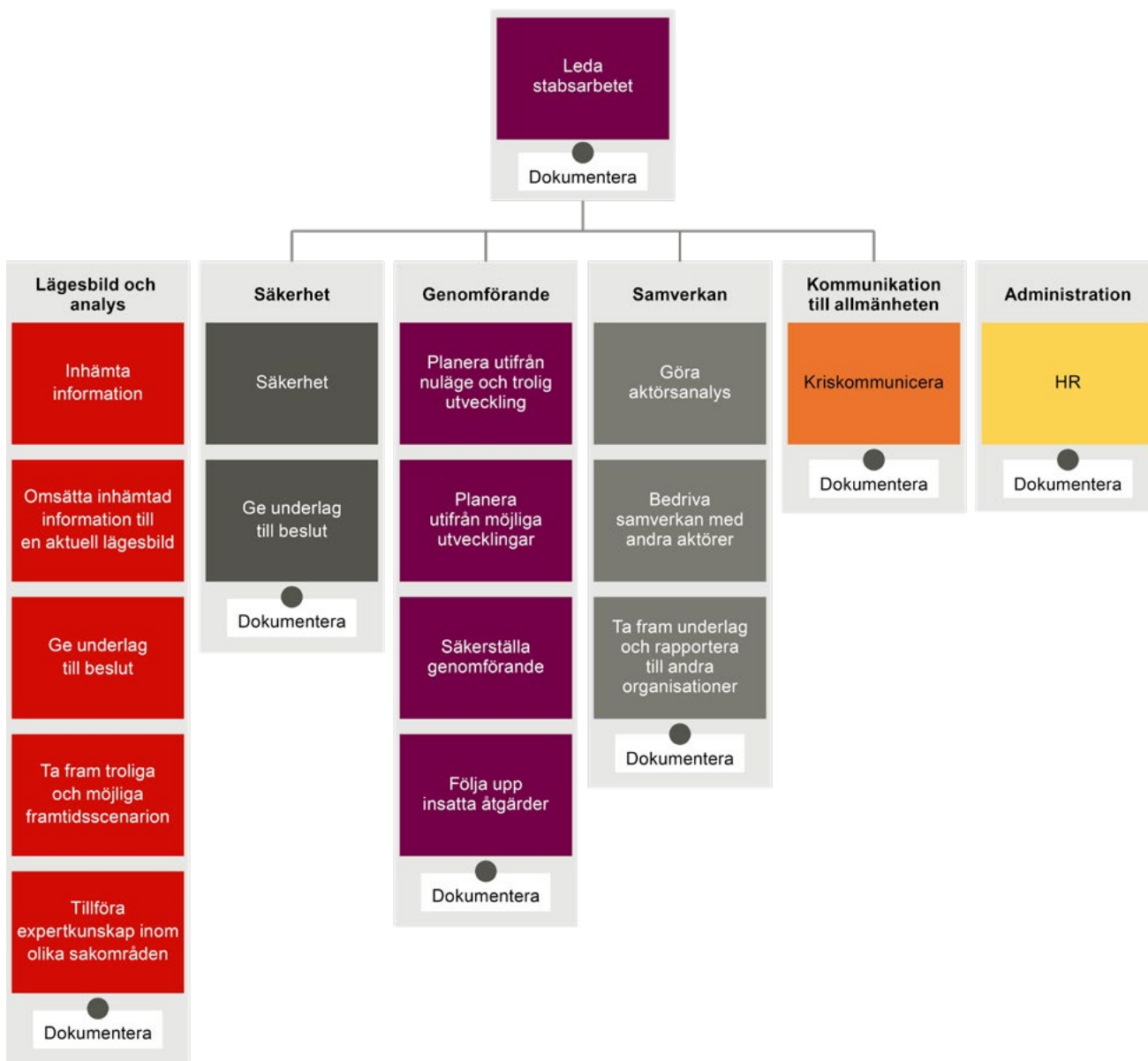
Figur 12. Stabsorganisation med fyra stabsfunktioner



Exempel på hur staben i exemplet ovan skulle kunna organiseras. Varje ruta motsvarar en arbetsuppgift som skall göras i stabsfunktionen.

I en annan händelse ska staben arbeta med lägesbild och analys och behöver expertstöd i detta. Dessutom är frågor om säkerhet viktiga, och dessa ligger därför i en egen stabsfunktion. Staben ska också säkerställa genomförandet, samverka med andra samt kommunicera med allmänheten. Utöver detta behöver staben stödja i HR-frågor. Då skulle organisationen kunna se ut så här:

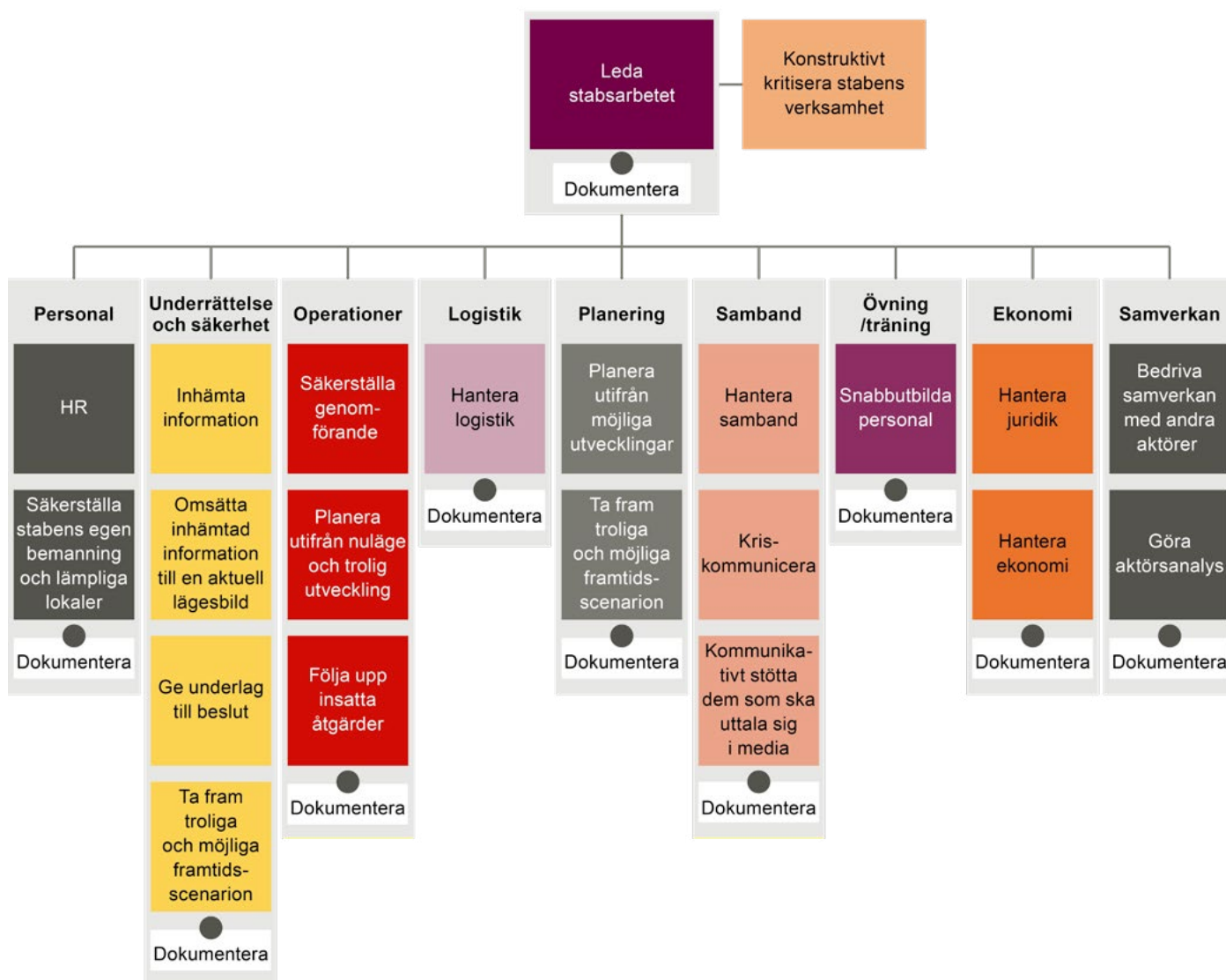
Figur 13. Stabsorganisation med sex stabsfunktioner



Exempel på hur staben i exemplet ovan skulle kunna organiseras.

En del krishanteringsaktörer använder vad som kallas den kontinentala stabstrukturen som har en indelning i nio stycken stabsfunktioner. Denna stabsindelning har både för- och nackdelar. Exempel på en fördel är igenkänningsbarhet mellan olika staber och exempel på en nackdel är att den kan upplevas som resurskrävande och komplicerad. Även om den kontinentala stabstrukturen (1–9) inte passar alla aktörer så är den bra att känna till. Sorterar vi in arbetsuppgifterna ovan skulle det kunna se ut som på bilden nedan.

Figur 14. Stabsorganisation med nio stabsfunktioner enligt den kontinentala stabstrukturen



Exempel på hur arbetsuppgifterna i staben skulle kunna organiseras enligt den kontinentala stabstrukturen.

Termen "funktion" kan användas på olika sätt i stabssammanhang

I diskussionerna om stab används två olika synsätt på vad en funktion är om vartannat. Ett sätt att beskriva funktion är att säga att det är något som ger en viss output, det vill säga åstadkommer saker i ett visst syfte. Exempelvis en styrfunktion som ser till att en bil kan hålla kursen på en väg. Ett annat sätt att använda funktion är som rubrik på en organisationsdel, exempelvis en avdelning eller en sektion. Den klassiska och ofta använda definitionen av ledning bygger på det första synsättet på funktion: "Ledning är en funktion som åstadkommer inriktning och samordning". Att beskriva ledning som en funktion, och samtidigt tala om stabsfunktioner som olika organisationsdelar, blir således lite otydligt. Samtidigt är det i vardagligt språk vanligt att ibland prata om stabsfunktioner som just organisatoriska delar (avdelning, sektioner och så vidare), men också ibland som funktioner i bemärkelsen något som åstadkommer saker i ett visst syfte. Exempelvis en planeringsfunktion som åstadkommer samordning av en insats. I detta dokument är vi medvetna om de olika innebörderna för ordet funktion, men i syfte att skapa enkelhet och igenkänning använder vi termen utan skarpa avgränsningar i definitionen.

**För dig som vill
veta mer**

För dig som vill veta mer

Hugelius K & Tapani J (2017). *Krishantering i praktiken*. Lund: Studentlitteratur AB.

Nilsson H & Kristiansson T (2017). *Katastrofmedicinsk beredskap – att leda sjukvård på ett särskilt sätt*. Lund: Studentlitteratur AB.

Svensson S (2007). *Staber och stabsarbete vid kriser, risker och olyckor*. Lund: Studentlitteratur AB.



Myndigheten för
samhällsskydd
och beredskap