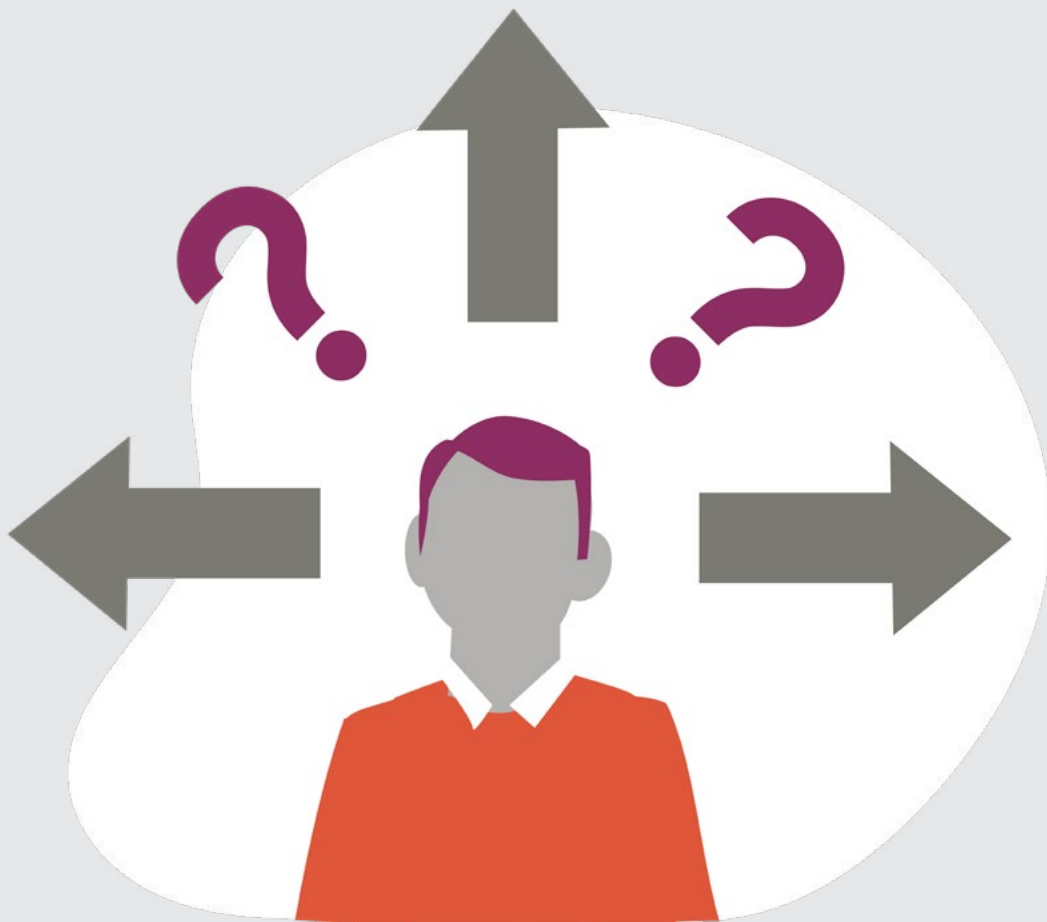




Myndigheten för
samhällsskydd
och beredskap

Stabsmetodik

Utmaningar och dilemman



Stabsmetodik – Utmaningar och dilemman

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

Text: Projekt Stabsmetodik
Produktion: Advant

Publikationsnummer: MSB2018 – revidering februari 2023
ISBN: 978-91-7927-291-3

Innehåll

Introduktion	5
Läsanvisning	5
Beslutsfattaresh utmaningar och dilemman	7
Att förbereda organisationen för stabsarbete	7
Hur påverkas beslutsfattaresh uppdrag av det som händer?	7
Hur ska vi hantera det ökade behovet av ledning?	8
Det är lätt att vänta för länge!	8
Relationen till stabschefen	8
Hur fördelar vi arbetsuppgifter mellan linje och stab?	9
Se till att ha en fungerande delegationsordning	9
Att arbeta i stab drar resurser!	9
Beslutsfattandet kan bli annorlunda	9
Hur påverkas mitt privatliv?	10
Stabschefens utmaningar och dilemman	12
Försök hitta igenkänning från vardagen	12
Att hantera stress	12
Att vilja vara med i staben	13
Nyckelpersoner kan bli en flaskhals	13
Att ha helikopterperspektiv	13
Stabsarbetet kontra privatlivets krav	13
Är någon personligen berörd av det som hänt?	14
Vad gör vi om någon inte fungerar i sin roll?	14
Stabsmedlemmarnas utmaningar och dilemman	16
Ska jag vara i både stab och linje?	16
Hur kommer stabsarbetet fungera i relation till mitt privatliv?	16
Hur kommer min kompetens till bäst nytta – vad är jag duktig på?	16
Vad behöver jag veta om min arbetsuppgift?	17
Behöver jag ändra mitt arbetssätt?	17
Det är viktigt att förstå sammanhanget	17
Vad är mina förväntningar på stabschefen, stabsmedlemmarna och mig själv?	18

| **Introduktion**

Introduktion

Läsanvisning

Den tredje delen av Stabsmetodik, Stabsmetodik Utmaningar och dilemman, beskriver ett antal utmaningar och dilemman som beslutsfattare, stabschefer och stabsmedlemmar kan stå inför. Dessa utmaningar baserar sig på mångårig erfarenhet som samlats in från stabsarbeten från olika händelser genom åren och är till för att stödja aktörerna att hantera de utmaningar som uppstår vid stabsarbete. Det är just utmaningar och dilemman som beskrivs här och det finns inga givna svar, utan syftet med denna del är att uppmärksamma och sätta ord på ett antal frågor som ofta uppkommer och som kan få stor betydelse i samband med stabsarbete. Medan de övriga två delarna, Stabsmetodik Introduktion och Stabsmetodik Verktygslåda, är skrivna för att kunna användas både före och under ett stabsarbete är denna del framför allt skriven för att användas i förberedelserna inför stabsarbete.



Beslutsfattarens utmaningar och dilemman

Beslutsfattarens utmaningar och dilemman

Att förbereda organisationen för stabsarbete

Som beslutsfattare behöver du se till att organisationen är förberedd för att kunna arbeta i stab. Även om olika händelser kan ha helt olika karaktär kan du och stabschefen kanske ändå utifrån uppdraget skapa er en uppfattning om vad som kan komma att behöva göras i ett stabsarbete. Utifrån detta behöver ni identifiera vilka kompetenser som kan behövas och inventera vilka i organisationen som har dessa kompetenser.

Förbered larmlistor och fundera på om, och i så fall hur, ni behöver se till att det alltid finns tillgänglig personal. Utbilda personal i den omfattning som behövs för att kunna verka i en stab. Inte minst tillänkta stabschefer är viktiga i detta. Identifiera vilka lokaler som är lämpliga att bedriva stabsarbete i, och förbered hur ni ska möblera och utrusta dessa. Vissa verksamheter förväntas även kunna leda från en alternativ ledningsplats och ha planerat för alternativa lokaler om de ordinarie inte finns tillgängliga.

Hur påverkas beslutfattarens uppdrag av det som händer?

Vid en samhällsstörning behöver ni fundera över hur ert uppdrag kan påverkas av det som händer. Finns det vissa delar i ert uppdrag som ni behöver fokusera särskilt på, eller delar som kan behöva bli bortprioriterade? Har ni något särskilt ansvar, som till exempel ett geografiskt områdesansvar eller ett ansvar i en sakfråga, som ni behöver arbeta extra mycket med? Dessa frågor kan vara ett stöd för att se vad en stab behöver hjälpa till med.

Hur ska vi hantera det ökade behovet av ledning?

Vid en samhällsstörning kan ni hantera det ökade behovet av ledning genom att förstärka ledningsorganisationen på flera olika sätt. Ett sätt är att tillföra ledningsresurser i linjen och på så vis klara av att hantera händelsen på ett mera vardagsnära sätt. Ett annat sätt är att tillsätta en sådan stab som detta material handlar om. Det är värdefullt, och ofta helt nödvändigt, att i förväg ha diskuterat och bestämt hur organisationen ska göra vid en samhällsstörning och vad det är som avgör när ett stabsarbete behöver startas upp.

Det är lätt att vänta för länge!

Kanske avvaktar ni lite för att se vartåt det lutar. Ett vanligt misstag är att försöka hantera händelsen i den ordinarie linjeorganisationen alltför länge. Risken är då att händelsen ”kör ifrån” hanteringen och när man väl tillsätter en stab så har det gått så långt att det blir svårt att komma ikapp. Ibland kan det vara bättre att starta upp ett stabsarbete tidigt för att vara proaktiv och hellre avveckla stabsarbetet om det inte skulle behövas. Det brukar vanligtvis ta tid att få full effekt i stabsarbetet även för de organisationer som är vana att arbeta i stab. Vissa uppgifter kanske inte sker med tillräcklig bredd och omfattning i linjearbetet, det kan till exempel vara sammanställning av lägesbilden, omvärldsbevakning och analys av den möjliga händelseutvecklingen. Då kan det vara bra att tillsätta dessa funktioner i en stab till att börja med, alltså en stab med begränsade uppgifter. Ibland kan man då ”fånga in” en händelse innan den hinner eskalera och bli en större störning.

Ibland finns det en tveksamhet till att benämna en händelse som en kris, eller att tillsätta ett stabsarbete, om det inte är en väldigt tydlig samhällsstörning – och detta kan också fördröja hanteringen.

Relationen till stabschefen

Du som beslutsfattare behöver fundera på hur informationsflödet och samverkan med stabschefen ska gå till. Vilka mandat har stabschefen och vilka beslut måste du som beslutsfattare ta? Ska ni ha fasta avstämningstillfällen? Ska du som beslutsfattare delta på stabsorienteringarna? Om du deltar på stabsorienteringarna, i vilket syfte deltar du? Är det för att ge stabsarbetet ny inriktning eller är du där för att bli uppdaterad om stabens arbete, eller båda delar? Den här typen av frågor är det viktigt att du och stabschefen diskuterar så att ni har samma bild av hur er samverkan ska fungera.

Hur fördelar vi arbetsuppgifter mellan linje och stab?

Ni behöver bestämma vilka frågor som ska hanteras av staben och vilka frågor som ska hanteras som vanligt i linjen. Om det råder otydlighet kring detta är det lätt hänt att samma fråga ”dubbelhanteras” i både staben och linjen, eller att frågan helt trillar mellan stolarna. Dessutom måste kanske medarbetare lägga onödig tid och kraft på att själva försöka reda ut var en fråga ska hanteras. Sätt ord på vilka frågor som ska hanteras var och säkerställ att även linjen hålls underrättad om detta.

Se till att ha en fungerande delegationsordning

Ni behöver säkerställa en fungerande delegationsordning, det vill säga vem som får fatta beslut om vad, och om det sker eller behöver ske några förändringar i detta i och med att ni startar ett stabsarbete.

Att arbeta i stab drar resurser!

Stabsarbetet kräver resurser, framför allt i form av personal som ofta hämtas från linjearbetet. Speciellt vid ett långdraget stabsarbete kan detta få stor påverkan på linjearbetet eftersom många medarbetare saknas. Det händer att chefer i linjen behåller samma produktionskrav som i vardagen trots att de saknar en stor del av sin personal. Här är det viktigt att du som beslutsfattare är tydliga i linjeorganisationen med att det behöver skjutas till resurser till staben och vilka som förväntas hjälpa till. Samtidigt behöver det vara tydligt vilka omprioriteringar som behöver göras, och de linjechefer som ska göra omprioriteringarna behöver ha eller få mandat för att kunna göra det. Görs inte omprioriteringarna av beslutsfattare finns det en risk att inte tillräckligt med resurser skjuts till från linjeorganisationen och det blir onödigt arbete för staben med att ”förhandla” om resurser med linjen.

Ibland kan det också vara en fördel att ta resurser till staben från en annan del av organisationen, som inte är påverkad av händelsen – eller att försöka låna in resurser från andra aktörer. Det är inte alltid detta är möjligt, eller ens lämpligt, men resursfrågan behöver tidigt synliggöras i organisationen.

Beslutsfattandet kan bli annorlunda

I ett stabsarbete kan det vara nödvändigt att fatta beslut utan ett komplett och berett underlag som i vardagen. Besluten kan behöva fattas på det underlag ni har även om det är osäkert. Tiden gör att det krävs mod att våga fatta beslut, och det är kanske först efteråt som ni kan bedöma om det var ett bra beslut eller inte. Därför är det viktigt att någon i staben har som uppgift att dokumentera alla beslut som tas och på vilka grunder de togs.

Hur påverkas mitt privatliv?

I ett senare avsnitt i texten beskrivs hur stabsmedlemmar behöver balansera stabens arbete med privatlivets krav, men detta gäller ju också dig som är beslutsfattare. Du är central i hanteringen och många kan behöva kontakta dig. Du kommer att vara efterfrågad i hög grad; det kan handla om att diskutera olika frågor eller att få avdömningar i ärenden. Hur fungerar detta i relation till ditt privatliv? Får du ihop ”hemmalogistiken”? Frågor som kan bli aktuella är till exempel: Kan jag arbeta vanliga arbetstider? Behöver jag arbeta på kvällen och helgen? Är det möjligt att kunna åka hem?

Figur 1. Beslutsfattarens utmaningar och dilemman





Stabschefens utmaningar och dilemman

Stabschefens utmaningar och dilemman

Försök hitta igenkänning från vardagen

För organisationer som inte brukar arbeta i stab kan det vara värdefullt att försöka hitta igenkänning från vardagen. Ofta gör man samma saker i stabsarbetet som görs i vardagen, men det kan handla om att bereda ärenden snabbare än i vardagen i en situation där man har mindre information än vanligt. Stabsarbetet kan till exempel jämföras med en projektorganisation som har en uppstart, ett avslut och en projektledare. Även i vardagen har vi kanske en plan för vilka resurser som finns var, vilka arbetsuppgifter som är på gång, listor med kontaktvägar och så vidare. Mycket i stabsarbetet är alltså likt arbetet i vardagen, även om tempot kanske är högre och informationen osäkrare.

Att hantera stress

Oavsett om du är van eller ovan att arbeta i en stab kan du drabbas av stress. Varför man blir stressad kan ha många olika orsaker. Ett sätt att minska ditt stresspåslag är att du är utbildad och övad för de uppgifter som kan vara aktuella i ett stabsarbete. Det som är viktigt är att du vet och känner igen hur din kropp reagerar vid stress och att du har egna strategier för att minska stressen. De symptom som brukar vara vanliga vid stress är huvudvärk, magont, tryck över bröstet, koncentrationssvårigheter och att fastna i enkelspåriga tankar. För att minska stressen kan du göra fysiska aktiviteter i form av att promenera, springa, träna på gym, ta en paus, vila eller bara lämna stabsrummet några minuter och ta några djupa andetag. Det är också av stort värde att ha ett bollplank och kunna diskutera situationen med någon inom eller utanför staben.

Att vilja vara med i staben

I ett stabsarbete är det lätt att dras med i stämningen – ofta finns en gemenskap och en positiv anda i staben. Stabsarbetet är intressant och man vill vara med, och den här andan bidrar förstås ofta på ett positivt sätt i arbetet. Men det kan vara svårt att gå ifrån och ta paus eller bryta sitt arbetspass för dagen, det är lätt att ”hänga kvar” för länge. Det här gäller både stabschefen och stabsmedlemmarna. Det är också lätt hänt att personer som egentligen inte ska vara i staben håller till där. För dig som stabschef är det viktigt att vara medveten om detta, och ibland kanske du måste säga ifrån; att nu kanske det är dags att åka hem och vila, eller att obehöriga personer inte ska befinna sig i staben.

Nyckelpersoner kan bli en flaskhals

I de flesta verksamheter finns ofta ett fåtal nyckelpersoner som man blir beroende av i specifika händelser. Det är personer som har särskild kompetens och erfarenhet. Just rollen som stabschef kan vara en sådan nyckelroll – kanske finns bara någon eller ett fåtal personer i organisationen som kan ta denna roll. Det kan också handla om olika expertroller som till exempel smittskyddsläkare eller it-tekniker och driftsansvariga som kan vara upphandlade som externa utförare av speciella tjänster. Fundera på om det finns sådana nyckelpersoner och hur ni bäst nyttjar deras kompetens så att det blir hållbart både för personerna själva och för organisationen.

Att ha helikopterperspektiv

Ett dilemma för stabschefen är att skapa och behålla ett helikopterperspektiv i arbetet, att inte sugas in i detaljer i arbetet utan ge sig själv möjlighet att ta ett steg tillbaka och fundera genom att lämna stabsutrymmet/arbetet ett tag. Som stabschef behöver du inte vara en supermänniska, utan ta hjälp av andra som stöd och bollplank i olika frågor. En viktig roll för dig som stabschef är att få personer i staben att fungera ihop och skapa en bra stämning. Det kan vara nog så utmanande att styra i den blandning av människor som staben ofta består av, ofta med experter inom olika områden.

Stabsarbetet kontra privatlivets krav

Det är viktigt att skapa uthållighet i stabsarbetet. Förväntas arbetet pågå under lång tid måste också uthållighet byggas upp över lång tid. Här kan det vara på sin plats att fundera över hur stabsarbetet ska planeras för att det fungera i relation till både din egen och stabsmedlemmarnas livssituation. Det är ett fåtal personer som kan släppa privatlivets alla krav och helt fokusera på stabsarbete dygnet runt. De allra flesta måste parallellt med stabsarbetet parera ett vardagspussel med hämtningar på förskola, djurskötsel, hjälp till anhöriga, matinköp och så vidare. Det är till exempel inte självklart att kunna gå över i skiftarbete om organisationen i vardagen inte har sådana arbetstider, stabschefen behöver planera arbetet så det fungerar för alla.

Är någon personligen berörd av det som hänt?

Som stabschef kan du behöva ha ett öga på om någon i stabsarbetet är personligen berörd av det som hänt. Det är inte ovanligt att personer som arbetar i till exempel en kommun även bor i området. Det kan vara att man känner någon som förolyckats eller är orolig för sin familj som kan drabbas av händelsen. Hur väl utbildad man än är för uppgiften så kan det här förstås påverka möjligheten att lösa en uppgift – oavsett vilken roll man har i staben. Här är du som stabschef viktig – du behöver en stor portion empati, men du behöver också kunna bedöma när det inte längre är lämpligt att någon deltar i arbetet. Det är viktigt att ha en dialog med stabsmedlemmen om var hen gör mest nytta – i staben eller hemma hos familj och vänner.

Vad gör vi om någon inte fungerar i sin roll?

Även om alla gör sitt bästa är det inte säkert att alla fungerar i sin roll i stabsarbetet. Det kan bero på en mängd olika saker; det kan vara att någon fått en omöjlig uppgift som inte går att hantera eller fått arbetsuppgifter som inte alls stämmer med kompetensen. Men det kan också vara att personen inte klarar av stressen, inte följer det som är bestämt eller att det blir konflikter i arbetsgruppen. En extra svår situation är om beslutsfattare inte fullt ut fungerar i sin roll gentemot staben.

Det finns förstås inga standardlösningar på hur detta ska hanteras, men det är ett problem som inte är helt ovanligt i stabsarbete, och det kan vara på sin plats att redan i planeringsskedet lyfta den här diskussionen. Då får man också en beredskap och vet hur man ska göra om det skulle uppstå ett problem.

Figur 2. Stabschefens utmaningar och dilemman





Stabs- medlemmarnas utmaningar och dilemman

Stabsmedlemmarnas utmaningar och dilemman

Som stabsmedlem finns det några frågor du själv behöver tänka igenom i förväg. Det finns också frågor som du behöver ställa till någon annan för att veta vad stabsarbetet kommer att innebära för just dig. Detta blir ett sätt för dig att vara förberedd inför det kommande arbetet.

Ska jag vara i både stab och linje?

När ledningen eller chefer fattar beslut om att starta upp en stab, vad innebär det för mig som medarbetare? Innebär det att jag som medarbetare ska släppa alla andra arbetsuppgifter och arbeta 100 procent i staben, eller innebär det att jag ska jobba 50/50? Risken är också att det blir dubbla chefer och dubbelt ledarskap om detta inte är klargjort. Dessa frågor kan ställas både till stabschef och ordinarie chef för stabsmedlemmen.

Hur kommer stabsarbetet fungera i relation till mitt privatliv?

Har jag en livssituation som fungerar i kombination med ett stabsarbete? Ska jag hämta barn på förskolan? Har jag djur som måste skötas? Har jag andra privata åtaganden som jag måste genomföra?

Vilka tider är det tänkt att jag ska arbeta i staben? Är det mina vanliga tider eller förväntas jag jobba annorlunda? Vilka tider kan jag arbeta?

De här frågorna är det viktigt att du lyfter med din chef eller med stabschefen, så att ni hittar en lösning som fungerar för både dig och för staben!

Hur kommer min kompetens till bäst nytta – vad är jag duktig på?

Vad är just jag duktig på och vad är det jag bäst skulle kunna bidra med i ett stabsarbete? Jobbar jag med analys i vardagen kanske jag allra bäst bidrar i ett analysarbete i staben också? Är jag van vid att hantera arbetstider och personalfrågor i vardagen kanske det är det jag bäst bidrar med i staben. Är jag projektledare i vardagen kanske jag kan passa till att leda någon del i arbetet.

Kanske sitter jag på ett värdefullt nätverk som kan bli viktigt i stabsarbetet! Och vad är jag inte duktig på? Är jag dålig på att skapa och hålla struktur och skriva på tavlan så ska jag ju inte ansvara för just det!

Även här är det viktigt att du pratar med din chef eller din stabschef. Det är inte alltid möjligt att göra sådana här hänsynstaganden i ett stabsarbete, men är det möjligt ger det goda förutsättningar för att arbetet ska bli så bra som möjligt.

Vad behöver jag veta om min arbetsuppgift?

När du blivit tilldelad en arbetsuppgift i staben finns det också frågor du behöver fundera över och ta upp med stabschefen. Har jag förstått vad det är jag ska göra? Våga fråga annars! Förväntas jag avrapportera något? När i så fall? Har jag någon tid då jag ska vara klar? Vad är mina ramar – vilka beslut får jag själv lov att ta? Vem är chef i min funktion? Finns det fler som ska arbeta med detta? och så vidare.

Behöver jag ändra mitt arbetssätt?

I mångt och mycket är det bra att behålla arbetet i staben så likt vardagens arbete som möjligt, men du behöver anpassa dig till den operativa rytmen som staben har. I några avseenden kan du därför behöva ändra ditt arbetssätt. Arbetet i en stab behöver ofta gå snabbare än i vardagen. Är du van att arbeta med längre beredningar i vardagen behöver du kanske vara beredd att öka arbetstempot i staben, och du kan kanske inte heller vara lika noggrann och detaljerad som du brukar. Är du i stället van att ta snabba beslut i vardagen kan du behöva anpassa dig vid till exempel en stabsorientering, som normalt inte är ett forum för att lösa uppgifter utan endast för att synliggöra problem och ramar (som sedan löses i andra forum).

Det är viktigt att förstå sammanhanget

För den som arbetar i en stab är det viktigt att förstå både stabens sammanhang och sitt eget sammanhang. Vilka uppgifter är det just jag ska göra och hur passar de in i helheten? Hur ska just mitt arbete bidra till stabens totala arbete?

Även staben finns i ett större sammanhang. Var är staben placerad i organisationen och vilket uppdrag har staben? Dessa frågor och andra frågor kan du ta upp med stabschefen för att förstå stabens sammanhang i hanteringen av samhällsstörningen

Det kan dessutom finnas ytterligare staber som har betydelse för just min stabs arbete. Kanske har andra organisationer staber, eller mitt eget ”huvudkontor” en stab, och min stab behöver kanske lämna underlag till den staben ett visst klockslag varje dag.

I en mindre organisation tillsätter man oftast bara en stab, ibland med bara ett fåtal personer. I en stor organisation kan det finnas flera staber på olika nivåer som var och en består av ett stort antal personer. En av staberna kan då ha till uppgift att stödja beslutsfattare på den allra högsta ledningsnivån medan andra staber stödjer beslutsfattare på andra ställen i organisationen.

Vad är mina förväntningar på stabschefen, stabsmedlemmarna och mig själv?

Det är lätt att som stabsmedlem ha orimliga förväntningar på både stabschefen, stabskollegorna och sig själv. Listan på vad till exempel stabschefen ska vara bra på kan bli lång, och även om många stabschefer är mycket duktiga är det sällan sådana optimala stabschefer finns. För dig som stabsmedlem kan det betyda att du behöver stödja stabschefen, precis som staben ska vara ett stöd till beslutsfattare. Det är inte säkert att stabschefen har svar på alla frågor, utan du kan behöva hjälpa till att ta fram svaren.

Likaså kan man känna krav och förväntningar på att prestera själv, framför allt som ny i stabsarbete. Det kan vara förväntningar från både sig själv och från andra. Tänk på att det är en situation som är ny och osäker för de flesta och att ni befinner er i en situation som är svår. Ofta handlar det om att göra så gott man kan efter de förutsättningar som finns.

Figur 3. Stabsmedlemmarnas utmaningar och dilemman





Myndigheten för
samhällsskydd
och beredskap