

# Effektiv insatsledning

Några teoretiska grunder för ledning av  
polis- och räddningsinsatser

Per Johansson



**Effektiv insatsledning**  
**Några teoretiska grunder för ledning av polis- och räddningsinsatser**  
Per Johansson 1995

2000 Räddningsverket, Karlstad  
Utbildningsstaben

Beställningsnummer U30-606/00  
2000 års utgåva

# Innehåll

<b>INLEDNING .....</b>	<b>5</b>
Olika perspektiv på ledning .....	5
Begreppet ledning .....	5
Kan teori hjälpa oss att få en effektiv ledning? .....	5
Enklare eller mer omfattande insatser .....	6
Begreppet komplexa situationer .....	7
<b>GRUNDLÄGGANDE EGENSKAPER OCH DELAR I ETT LEDNINGSSYSTEM .....</b>	<b>7</b>
Överensstämmelse mellan situationen och ledningssystemet .....	7
Bild av situationen .....	8
Återkoppling .....	9
Att hantera fördröjningar och tidskonstanter .....	9
Att tidigt känna av situationens utveckling .....	10
Sammanfattning .....	10
<b>BESLUTSPROCESSEN .....</b>	<b>11</b>
Inledning .....	11
Beslutsfattande som ett val mellan olika handlingsalternativ .....	12
En intuitiv beslutsfattning .....	13
Bedömandeprocessen .....	14
Sammanfattning .....	14
<b>ATT FÖRSTÅ SITUATIONEN .....</b>	<b>14</b>
Förståelse för situationens dynamik .....	14
Vi kan inte förutsäga alla händelser i detalj .....	15
Att se även djupare och långsammare tendenser .....	15
Analysera bilden av situationen .....	15
Sammanfattning .....	15
<b>DET SAMMANSATTA LEDNINGSSYSTEMET .....</b>	<b>16</b>
Flera nivåer och delar .....	16

Välja mellan olika sätt att leda .....	16
Hantera olika tidsskalor och tidsförlopp .....	17
Återkoppling för att lära .....	17
Sammanfattning.....	18
<b>LEDNINGSORGANISATIONEN .....</b>	<b>18</b>
<b>Inledning .....</b>	<b>18</b>
<b>En flexibel organisation .....</b>	<b>19</b>
<b>Ledningsnivåer .....</b>	<b>19</b>
<b>Ledningsplatser .....</b>	<b>20</b>
<b>Organisationen som en hierarki.....</b>	<b>21</b>
<b>Sammanfattning.....</b>	<b>22</b>
<b>LEDNINGSORGANISATIONEN BETRAKTAD SOM ETT SYSTEM.....</b>	<b>23</b>
<b>Samverkande delar .....</b>	<b>23</b>
<b>En självständig och tillförlitlig organisation.....</b>	<b>23</b>
<b>Organisationen och informationsöverföring .....</b>	<b>24</b>
<b>Systemperspektivet och utvärderingar .....</b>	<b>25</b>
<b>Sammanfattning.....</b>	<b>26</b>
<b>DE FEM GRUNDLÄGGANDE KOMPONENTERNA I LEDNING .....</b>	<b>26</b>
<b>Inledning .....</b>	<b>26</b>
<b>Strategisk och operativ ledning.....</b>	<b>27</b>
<b>Övergripande beslut - den normativa ledningen .....</b>	<b>27</b>
<b>Ledning av enskilda enheter och samordning .....</b>	<b>28</b>
<b>Vitalitetsprincipen.....</b>	<b>29</b>
<b>Sambandet mellan de olika typerna av ledning.....</b>	<b>29</b>
<b>Ytterligare om samordning - triangelprincipen .....</b>	<b>30</b>
<b>Sammanfattning.....</b>	<b>30</b>

<b>ORDER UPPIFRÅN ELLER INITIATIV NEDIFRÅN - NÅGRA OLIKA LEDNINGSMETODER .....</b>	<b>31</b>
<b>Inledning .....</b>	<b>31</b>
<b>Kraven på tydlighet .....</b>	<b>32</b>
<b>Detaljerade uppgifter eller taktiska mål .....</b>	<b>32</b>
<b>Högre chef ger stöd .....</b>	<b>33</b>
<b>Självorganisation.....</b>	<b>33</b>
<b>LEDNING UR ETT TIDSPERSPEKTIV .....</b>	<b>34</b>
<b>Ledning i inledningsskedet .....</b>	<b>34</b>
<b>Uthållighet och kontinuitet.....</b>	<b>35</b>
<b>ARBETET I STAB .....</b>	<b>35</b>
<b>Stabens roll .....</b>	<b>35</b>
<b>Staben som en organisation.....</b>	<b>36</b>
<b>Analysfunktionen .....</b>	<b>36</b>
<b>Staben ur ett tidsperspektiv .....</b>	<b>36</b>
<b>Staben som en grupp.....</b>	<b>37</b>
<b>Sammanfattning.....</b>	<b>37</b>
<b>FÖRTECKNING ÖVER PRINCIPER.....</b>	<b>39</b>
<b>REFERENSER .....</b>	<b>40</b>
<b>Litteratur .....</b>	<b>40</b>
<b>Offentligt tryck.....</b>	<b>43</b>



# Inledning

## **Olika perspektiv på ledning**

När vi hör begreppet ledning, får vi olika associationer. Vissa kanske tänker framförallt på en ledare och hur han eller hon agerar. Hur effektiv ledning vi har i en situation, beror bl a just på hur chefer och ledare agerar. Det är exempelvis av intresse vilka kunskaper och värderingar som ledaren har och vilken ledarstil som han eller hon tillämpar. Skall man ge direkta order, formulera mål för underlydande eller mer vara ett stöd för underlydande?

Ledning innebär att någon form av beslut fattas - man väljer mellan olika handlingsalternativ. Hur väljs dessa olika alternativ ut och hur jämförs och värderas de?

Ledningen kan vara mer eller mindre effektiv, beroende på vilken typ av organisation vi har. Denna organisation kan vi se som en väl strukturerad hierarki med tydliga ledningsnivåer, informationsvägar och tydlig fördelning av makt och ansvar. Vi kan studera hur många underlydande olika chefer har, om varje verksamhet leds på ett tydligt sätt sammanhållet under en chef eller hur rollfördelningen mellan chefen och staben är. Organisationen kan vi också se som ett system av olika delar som samarbetar och är beroende av varandra. Det är exempelvis av intresse om olika delar kan agera självständigt och om vi fortlöpande kan anpassa organisationen till situationen.

Såväl staber som insatsenheterna på fältet är inte bara en organisation utan även också grupper som agerar tillsammans. Vilka olika roller har personerna i dessa grupper? Hur kommunicerar de med varandra och vilka normer har man i gruppen?

I många fall behöver vi även radiosystem, telefonnät och datorer - ett tekniskt system - för att möjliggöra och understödja ledningsprocessen. Vilken tillförlitlighet och tillgänglighet har dessa system och hur pass sårbara är de? Vilken kapacitet har de?

## **Begreppet ledning**

Låt oss nu titta närmare på begreppet leda. Ur verbet leda får vi substantiven ledning respektive ledare. Ordet leda är i grunden ett germanskt ord. Vi har i tyskan verbet leiten och i engelskan lead. Det är besläktat med ord som egentligen betyder hända, genomgå och i vissa ordböcker ger man ordet leda den ursprungliga betydelsen *föra, sätta i rörelse*.

Om vi stannar upp vid ordet ledare, har vi även det närliggande ordet chef. Det betyder egentligen *överhuvud* och kommer via franskan från latinets *cap'ut* - huvud. Skillnaderna mellan chef och ledare är inte helt entydig. Ibland kan man se att chef får beteckna den som förestår en viss enhet eller organisationsdel - är enhetens "överhuvud", medan en ledare mer ansvarar för en viss verksamhet - sätter verksamheten i rörelse.

Ett ord som brukar förekomma i anslutning till ledning är management. Detta ord kommer från italienskans maneggiare - *handha* och ytterst från latinets manus som betyder hand. Vissa författare brukar skilja mellan ledarskap och management och låta management stå för ledning av en *organisation*, medan ledarskap får stå mer för ledningen av *människorna* i organisationen.

## **Kan teori hjälpa oss att få en effektiv ledning?**

Kan vi ge några entydiga svar på hur vi skall utbilda, organisera och agera i en situation för att få en effektiv och väl fungerande ledning? Olika situationer ställer olika krav på ledningsfunktionen. Men genom att ta fram och belysa olika begrepp och sätt att se på ledning kan vi bli bättre rustade att diskutera ledningsproblem och förstå vad som är lämpligt i en viss situation.

Behöver vi teorier för att få bättre ledningsfunktioner? Ofta bygger vi våra ledningsorganisationer och sätt att leda på erfarenheter från tidigare situationer. Men det är inte alls säkert att nästa situation som vi ställs inför ser likadan ut som de tidigare situationer som vi har konfronterats med.

Med teorins hjälp kan vi lyfta oss från en speciell händelse och bättre se saker som inte så tydligt framträder i en viss situation. Teorier är inget självändamål utan ett hjälpmedel för att bättre dels förklara det vi upplever, dels hjälpa oss att förutsäga hur något fungerar.

Teoretiska påståenden och förklaringar kan vi skapa oss på olika vägar. Ett sätt är att göra experiment och ställa personer inför exempelvis simuleringar och se hur de hanterar situationer. Ett annat väg är att studera ett antal i verkligheten inträffade händelser och söka efter generella egenskaper och mekanismer. En tredje väg är att studera hur exempelvis naturen eller människokroppen styr och reglerar komplexa processer, det är ju också en form av ledning.

### **Enklare eller mer omfattande insatser**

Många av situationerna vid polisens och räddningstjänstens mer vardagliga insatser eller ingripanden, har inte samma omfattning eller grad av komplexitet som en större olyckshändelse eller särskild händelse. Om vi stannar upp och tittar på dessa mer begränsade situationer kan vi säga att förloppet där

- har begränsad omfattning,
- pågår under en kortare tid,
- innehåller ett begränsat antal såväl typiska händelser som möjliga händelseutvecklingar,
- är lätt att överblicka samt
- berör få intressen i omgivningen.

En sådan situation kan mötas med få enheter med likartad sammansättning. Ledningen kan utövas på platsen och en bild av situationen kan fås direkt genom observation på platsen.

Ibland inträffar dock större och mer omfattande händelser. Det kan vara exempelvis gisslandrama, kapardrama, större bränder, farliga utsläpp, för att nämnda några exempel. Sådana situationer innebär ofta att förloppet

- har en större omfattning,
- pågår under en längre tid,
- innehåller ett stort antal möjliga händelseutvecklingar,
- är svår att överblicka samt
- berör många intressen i omgivningen.

Vid större händelser kan i vissa fall flera kommuner eller polismyndigheter beröras. Det har även inträffat händelser då regeringen har behövt agera och man brukar då tala om s k extraordinära händelser. Exempel på sådana händelser är Norrmalmstorgsdramat 1973 och ockupationen av dåvarande västtyska ambassaden 1975.

I denna bok intresserar vi oss främst för dessa mer omfattande händelser. Vi kommer att ständigt återkomma till att ju mer sammansatt och omfattande en händelse är, desto fler blir kraven på vår ledning. Varför skall man då intressera sig för mer omfattande händelser, då de ändå inte inträffar så ofta? Det kan vara sant att de inte inträffar lika ofta som mer rutinmässiga ingripanden. Men större och mer krävande händelser inträffar ändock och när de inträffar måste vi vara väl rustade att möta dessa. Sådana händelser som mordet på Olof Palme, branden på färjan Scandinavian Star eller dramat med färjan Estonia, visar tydligt att vi måste ha en lednings- och insatsorganisation som kan hantera även sådana händelser.

Ibland vet vi inte inledningsvis vidden av en händelse. Det som börjar som en begränsad insats, kan snart komma att övergå till en mycket omfattande insats. Den som ena dagen är räddningsledare eller polisinsatschef vid en mindre händelse, kan nästa dag komma att vara befäl över en enhet som ingår i en omfattande insats. Denna omfattande insats kanske innebär att inte bara den egna myndigheten är engagerad, utan även länsstyrelsen och landets regering. Det är därför av central betydelse att se dessa omfattande insatser inte som en annan typ av insats, utan som en utvidgning och direkt fortsättning på den mer begränsade insatsen.

Vid de mer omfattande insatserna krävs ofta ett större antal enheter. Vi konfronteras då med nya krav, som kanske inte är så tydliga i andra fall. Det blir exempelvis viktigt med ett begränsat antal underlydande, en enhetlig ledning och en samordning av resurser. Åtgärderna blir mer sammansatta och kräver olika funktioner. Det stora antalet möjliga händelseutvecklingar måste mötas med en mer varierad organisation och kräver en viss handlingsfrihet. Genom att vi får en större organisation får vi också en större sårbarhet och därigenom tydligare krav på reservfunktioner. Ofta kan vi inte få en fullständig bild



bara genom observationer på platsen, utan vi blir beroende av en väl fungerande informationsinhämtning.

Ovanstående stycke visar på några exempel hur en mer omfattande insats ställer avsevärt mer krav på vårt ledningssystem. Uppräkningen kunde göras längre, men efterhand kommer vi i boken att ta upp och belysa dessa olika krav.

För att skapa och vidmakthålla en förmåga att hantera mer omfattande situationer, behöver vi hålla en levande diskussion kring villkoren för en effektiv och väl fungerande ledning. Vi kan aldrig ge några standardsvar på hur en bra ledningsorganisation skall se ut. Men genom att lära oss att använda olika begrepp, såsom autonomi, redundans eller operativ kontra strategisk ledning, kan vi bättre analysera och diskutera förutsättningar för en effektiv insatsledning.

### **Begreppet komplexa situationer**

Vid mindre omfattande och mer begränsade händelser kan det vara relativt enkelt att rätt uppfatta situationen och förutsäga vad som skall hända. Vi kan få en överblick och förstå hur olika omständigheter påverkar händelseutvecklingen. Vid mer sammansatta situationer kan det dock vara svårare att rätt uppfatta alla delar i situationen. Vi för nu in ett viktigt begrepp, nämligen *komplex* situation. Komplex betyder ursprungligen att något är sammansatt. Att en situation är komplex har mer att göra med hur olika delar samverkar med varandra än hur omfattande den är. Det är kopplingarna mellan orsak och verkan och hur olika saker påverkar varandra som är komplexa. När man säger att en situationen är komplex, menas vanligen bl a

- att vi inte har en inblick i hur alla delar samverkar och påverkar varandra,
- att situationen kan utvecklas på en mängd olika sätt och
- att vi inte i detalj kan förutsäga hur den utvecklas.

I komplexa situationer kan det vara så att även mycket små åtgärder kan förorsaka mycket stora och drastiska förlopp. Om något händer så påverkar det vissa delar, som i sin tur påverkar någonting annat, som i ett ytterligare led påverkar andra delar av händelsen. Det blir en successiv förstärkning och på så vis kan mycket små och svaga faktorer utlösa omfattande händelseutvecklingar.

Det är inte heller säkert att situationen påverkas av *bara* yttre omständigheter såsom våra åtgärder. Den kan även så att säga leva sitt eget liv - det händer saker utan att vi direkt har påverkat situationen.

## **Grundläggande egenskaper och delar i ett ledningssystem**

### **Överensstämmelse mellan situationen och ledningssystemet**

Ledning kan vi se som att vi ställs inför en situation som vi försöker påverka på ett visst sätt. I situationen finns en viss dynamik - beroende på olika faktorer får vi en viss händelseutveckling. Olika situationer innehåller olika möjliga händelseutvecklingar och har olika dynamik. Därför är det viktigt att vår ledning är anpassad för att möta de situationer som vi ställs inför.

#### **Princip 1      Principen om situationens krav**

Ledning och kraven på ledningssystemet utgår från situationen och dess dynamik.

När vi leder försöker vi hantera de olika händelser som uppstår i en situation. En av de mest grundläggande principerna inom teorier kring ledning är att det skall finnas en överensstämmelse mellan situationen och vårt ledningssystem. För de olika aspekterna i situationen och de olika händelser som kan inträffa måste det finnas motsvarigheter i vårt ledningssystem. Ju fler olika möjliga händelser det finns i situationen, på desto fler antal varierande sätt måste vi kunna agera.

#### **Princip 2      Principen om överensstämmelse**

Effektiv ledning förutsätter en *överensstämmelse* mellan situationen och vårt ledningssystem. Ju fler möjliga händelser, ju större variationsrikedom måste vårt ledningssystem ha.

Vi kan ofta i verkligheten inte förbereda oss för alla i situationen tänkbara händelser genom exempelvis planer. Vi måste då ha en förmåga att dels flexibelt anpassa organisationen, dels utveckla organisation och metoder när vi står inför händelsen.

Ovanstående resonemang kan låta teoretiskt, men det är av fundamental betydelse att vi alltid utgår från situationen och de krav den ställer. Ofta tas lednings- och insatsorganisationer fram som, i jämförelse med den situation de skall hantera, har en mycket begränsad variationsförmåga.

Anta att Du skall ge förslag till integrerad organisation för ledning av insatser vid flyghaverier i anslutning till en av våra storflygplatser. Det är viktigt att Du tänker igenom vilka faktorer som påverkar kraven på ledningsorganisationen. Vilken betydelse har exempelvis nedanstående faktorer och hur ändras kraven på ledningsorganisationen när dessa faktorer varieras?

- Skadeutfallet
- Antalet berörda kommuner och län
- Väderförhållandena
- Terrängförhållandena

Vi kan ta ett annat exempel. Du skall organisera en poliskommendering inför en större demonstration, som brukar innebära våldsamma sammanstötningar mellan olika intressegrupper. Vilka olika händelseutvecklingar kan antas vara möjliga inom ramen för denna situation? Hur skall en och samma lednings- och insatsorganisation kunna hantera nedanstående exempel på olika delhändelser?

- Så kallade rusningar genom staden med lättroliga grupper av ungdomar.
- Konfrontationer mellan större grupper av demonstranter på öppna platser.
- Bombtillslag mot en större folkmassa.
- Väpnat rån i staden utanför denna händelse.

Inom en insatsorganisation finns i allmänhet och bör finnas vissa grundläggande åtgärder som alltid återkommer vid alla typer av insatser. Ibland hör man resonemang av typen "Vår organisation ställs inför så komplexa situationer att vi inte kan ha några grundläggande entydiga åtgärder som alltid används i alla situationer". Det finns ett fel i denna typ av resonemang. Den stora mängd olika åtgärder som behövs för att möta en komplex situation, skall skapas av *kombinationer* av mer grundläggande åtgärder. Vi kan titta på datorer som exempel. De kan programmeras till att göra en stor mängd olika saker. Men i grunden opererar de ju bara med två saker, nämligen "ettor" och "nollor". Inom räddningstjänsten finns exempelvis vissa grundläggande åtgärder såsom att vattenbegjuta, ventiler och så vidare. En insats inom polisen består ofta av exempelvis gripanden, omhändertaganden, avspärrningar och så vidare. Det är genom kombination av dessa mer grundläggande åtgärder som vi får en unik och till situationen anpassad insats.

### ***Bild av situationen***

För att kunna vidta åtgärder, behöver jag veta hur situationen ser ut. Jag skapar mig en bild av situationen. Egentligen agerar Du ju *inte* utgående från själva situationen eller händelsen utan från den bild som Du skapar av situationen. Vi formulerar nu ytterligare en grundläggande regel:

#### **Princip 3      Principen om rättvisande bild**

Min förmåga att hantera en situation kan inte bli bättre än den bild jag har av situationen.
--

Ovanstående regel innebär att vi egentligen aldrig kan kompensera en bristfällig bild av situationen med andra åtgärder och förberedelser. Om vi exempelvis vid en färjeolycka inte har en bild var färjan befinner sig och hur läget är ombord, så spelar det inte någon roll hur mycket vi har investerat i exempelvis helikoptrar och utbildning av ledningspersonal. Just skapandet av en bild av situationen blir som en flaskhals i vårt ledningssystem.

Många gånger begränsas vi av ett slentrianmässigt tänkande. Vi kanske inhämtar information via kanaler som vi är vana att använda, medan situationen egentligen kräver att vi söker andra vägar och använder alternativa metoder för att inhämta information om läget och skapa en bild av situationen. Vid den s k Tjernobylikatastrofen dröjde det relativt länge innan man hade en klar bild av situationen.

Regeringen gick i sina kontakter med Sovjetunionen via normala diplomatiska kanaler. Det har hävdats att om statsministern hade engagerat sig i fallet och vänt sig direkt till Sovjetunionens regeringschef med en förfrågan, hade det kanske påskyndat offentliggörandet av meddelandet om Tjernobykatasstrofen. Även efter offentliggörandet av olyckan valde man att gå via diplomatiska kanaler. Troligen hade det varit effektivare att etablera kontakter på expertnivå.

Svårigheterna med att kunna skapa en riktig bild av situationen belyses även vid en polisinsats i Stockholm 1989. Justitieombudsmannen (JO) skriver i sin utredning efter insatserna att:

”Det förefaller som om samtliga de personer som deltog i arbetet i ledningsrummet uppfattade ordningsläget som betydligt mera kaotiskt än vad som faktiskt var fallet. Detta ledde bl a till att man vid flera tillfällen beordrade in förstärkning utan att rådgöra med insatsledningen”.

Det är viktigt att vi vid utbildning och övningar lägger stor vikt vid förmågan att inhämta information och skapa en bild av situationen. Hur ofta upplever vi inte att chefer vid övningar ställs inför en tydligt beskriven situation och sedan skall fatta ett beslut? Ett alternativt sätt att börja övningen är att den övade eller de övade måste klarlägga vad det är som händer - vad är det för situation som de står inför?

Vid studier av framtida ledningssystem och ledningsorganisationer kanske vi använder olika scenarier som vi utgår från. Men det är då viktigt att komma ihåg att i en verklig situation kommer aldrig ledningspersonalen att ha den tydliga bild av läget som vi har i diskussionerna kring dessa scenarier.

## **Aterkoppling**

Vi sade i föregående avsnitt att det är viktigt att vi har en rättvisande bild av situationen. Med en rättvisande bild har vi underlag för att vidta lämpliga åtgärder. Men vi behöver också få en uppfattning om resultatet av våra åtgärder. Vi kommer nu till en av de viktigaste och mest grundläggande mekanismerna i en organisation och ett ledningssystem, nämligen återkoppling. Genom återkopplingen får vi besked om hur effekterna blir av våra åtgärder. En bra återkoppling kan bidra till såväl väl avvägda beslut som att vi får underlag för att lära oss av situationerna och vidareutveckla våra metoder.

Vi skiljer mellan två typer av återkoppling, nämligen *förstärkande* och *dämpande* återkoppling. Den förstärkande återkopplingen ger information som initierar ytterligare åtgärder och har därigenom en förstärkande verkan. Vi kanske genom vår återkoppling får besked om att ytterligare enheter erfordras på en viss plats. Den dämpande återkopplingen däremot ger information om att en viss åtgärd kan reduceras och dämpar därigenom verksamheten.

Genom en växelverkan mellan förstärkande och dämpande återkoppling skapar vi en förutsättning för avvägda och stabila insatser. Detta kan låta självklart. Men ofta kan rutinerna för kvittenser, lägesrapporter, uppföljning och sk prognoser förbättras.

Effektiv ledning förutsätter att vi har en stabilitet i vår ledning. Vad menar vi då med stabilitet i detta sammanhang? Vi kan uttrycka det så att vi har en förmåga att anpassa insatserna och åtgärderna till situationen och att inte olika händelser innebär att vi tappar kontrollen över verksamheten. Speciellt vid större händelser med kanske delinsatser i olika riktningar är det viktigt att varje insats är väl avvägd och att enheterna utnyttjas på ett ändamålsenligt sätt. Den grundläggande förutsättningen för stabilitet är den dämpande återkopplingen. Det är med denna som vi säkerställer att vår verksamhet harmoniseras eller stabiliseras, trots olika störningar. Vi formulerar nu en grundläggande princip.

### **Princip 4      Principen om dämpande återkoppling**

För att få en stabil ledning behöver vi en *dämpande* återkoppling, en återkoppling där vi får rapporter om effekterna av olika åtgärder och när olika mål har uppnåtts.

## **Att hantera fördröjningar och tidskonstanter**

Vi har hittills utgått från att vi vidtar åtgärder och sedan får en återkoppling på effekterna av vår åtgärd. I verkligheten finns det ju dock ett antal steg från vårt beslut till dess vi kan se några effekter och förändringar i situationen. Vi kan urskilja bl a följande steg:

- Vi fattar ett beslut.
- Det löper en viss tid mellan beslutet och det att insatsen inleds.
  - Beslutet skall nå ut till exempelvis en polisenhet eller räddningsstyrka.

- Enheten skall förflytta sig till den aktuella platsen.
- Det löper en viss tid innan enhetens åtgärder får en verkan - exempelvis skall en räddningsenhet röja och vattenbegjuta innan brandens utveckling ändrar sig.

Forskning visar att det kan vara svårt att hantera framför allt den osäkerhet som uppstår när tiden går mellan beslutet och då åtgärderna inleds. Därför är det viktigt att beslutsfattaren fortlöpande orienteras om vad som sker, annars finns en risk för överreaktion - fler resurser avdelas och fler åtgärder vidtas.

Det vi nu har sagt hänger även samman med att vi inte kan nöja oss med återkoppling där vi ser enbart det slutgiltiga resultatet av våra åtgärder. Vi behöver också tidigt avstämma hur åtgärderna eller insatserna ser ut för att kunna dämpa eller öka insatserna.

För att förebygga överreaktioner bör ledningssystemet göra det möjligt att skapa en bild av vad som händer mellan det att vi har fattat ett beslut och

- dels enheter och åtgärder börjar sättas in,
- dels åtgärderna börjar få en effekt.

### **Att tidigt känna av situationens utveckling**

Ett sätt att leda, är att vi reagerar när vi ställs inför något - när något händer. Vi brukar kalla det för att parera. En komplex situation påverkas av en mängd olika faktorer. Det är dock en fördel om vi tidigt kan läsa av vad som påverkar situation och därigenom skapa oss en uppfattning om hur situationen skall utvecklas.

Vi kan även uttrycka detta som skillnaden mellan att parera och agera. En taktik som innebär att vi agerar ger i regel en mer jämn, balanserad och kontinuerlig verksamhet eftersom vi här har större möjligheter att successivt starta upp och avsluta åtgärder.

#### **Princip 5      Principen om agerande**

För att få en jämn och kontinuerlig verksamhet bör vi ha möjligheter att tidigt känna av de faktorer som påverkar situationen, så att vi kan agera istället för att parera.

Denna egenskap hos ledningssystemet att få signaler innan händelsen utvecklas fullt ut, kallar man på engelska för feedforward - "matning innan".

Skall vi ha underlag för att agera behöver vi en god bild av inte bara vad som händer just nu, utan även vad som kommer att kunna hända. Praktiska erfarenheter visar också hur en taktik som bygger på agerande förutsätter en väl fungerande och förutseende underrättelsetjänst.

Ofta finns en uppfattning att krissituationer uppstår "plötsligt från ingenstans" och att man s a s hamnar i en viss situation. Många olyckshändelser växer dock fram genom att mindre störningar förstärks och adderas. Det gäller således att bedöma även tidiga och svaga signaler. Vid en utvärdering och analys av en händelse, är det också viktigt att överväga huruvida tidiga signaler observerades och föranledde åtgärder. Vid branden på Scandinavian Star fanns några anlagda mindre bränder, innan den större branden bröt ut. Dessa mindre bränder resulterade inte i några direkta åtgärder.

Du är kommenderingschef och har inför en kommendering skrivit i ordern att enheterna skall tillämpa en taktik som innebär att man agerar istället för att bara passivt parera. Har Du tänkt igenom hur man tidigt skall få indikationer på olika händelser?

### **Sammanfattning**

Vi har i detta kapitel börjat med den mest grundläggande principen, nämligen att det måste finnas en överensstämmelse med de situationer vi ställs inför och det ledningssystem vi bygger upp. Vi måste sträva efter att ha möjlighet att agera för varje tänkbar och möjlig händelseutveckling. Många av de situationer polisen och räddningstjänsten ställs inför är vad man brukar kalla för komplexa situationer. Det är situationer där vi inte har full inblick i vad som bestämmer händelseutvecklingen och vilka möjliga händelser som finns. Denna komplexitet ställer ökade krav på vår ledning.

För att kunna utöva ledning behöver vi dels ha en bild av situationen, dels få en återkoppling på vad som händer och vilka resultat våra beslut får. En god bild av läget och en fungerande återkoppling är två elementära krav.

Återkopplingarna får inte bara innebära att vi får information om när olika insatser behöver initieras eller utökas, utan även när verksamhet kan reduceras eller avslutas. Det är först då vi kan skapa förutsättningar för en stabilitet i vår ledning. Dessutom bör vi få återkoppling inte enbart när åtgärderna har slutförts, utan om möjligt mer kontinuerligt. Då kan vi bättre anpassa våra åtgärder och även undvika att vi reagerar onödigt starkt när vi inte omedelbart ser direkta effekter av våra beslut.

När det gäller bilden av situationen, bör vi inte enbart kunna se och förstå vad som händer just nu. Vi bör även tidigt kunna bilda oss en uppfattning om vad som kommer att ske. Då kan vi skapa oss förutsättningar för att inte bara kunna parera utan agera.

Vi kan också för åskådligheten visa två olika sätt att leda. Det är en form av kategoriserad framställning, som inte alltid har en exakt motsvarighet i verkligheten. Men denna form av jämförelser har ofta en pedagogisk verkan och hjälper oss att förstå vad som är viktigt för en effektiv och väl fungerande ledning.

Begränsad ledning	Effektiv ledning
Ledningssystemet är inte uppbyggt med hänsyn till någon särskild situation.	Uppbyggnaden av ledningssystemet utgår från situationen.
Ledningssystemet har inte samma variationsrikedom som en situation vi ställs inför.	Ledningssystemet har samma variationsmöjligheter som situationen.
Vi skaffar oss inte någon bild av situationen.	Vi bygger upp en bild av situationen.
Vi har inte någon klar bild av effekterna av våra åtgärder.	Vi får genom en återkoppling en bild av effekterna av våra åtgärder.
Vi reagerar onödigt kraftfullt eftersom vi inte kan hantera tidsfördröjningarna mellan beslutet och verkan.	Vi har kontroll över vad som händer mellan beslutet och verkan.
Vi vidtar åtgärder först när vi ställs inför en händelse - vi parerar.	Vi inhämtar information om vad som kommer att hända och kan därigenom agera.

## Beslutsprocessen

### Inledning

När vi har en bild av situationen och vidtar olika åtgärder för att påverka situationen fattar vi egentligen ett beslut. I en operativ situation på fältet kanske detta beslut inte är alls så tydligt och medvetet som vid ett långsiktigt beslut i en bakre stab.

Normalt vet man inte, när man fattar ett beslut, hur situationen exakt kommer att utveckla sig. Vi vet exempelvis inte exakt hur en gärningsman kommer att reagera och vi vet inte hur en brand eller ett farligt utsläpp kommer att utveckla sig. Man brukar tala om att man får ett visst *utfall* beroende på såväl vilket beslut jag fattade som hur situationen i sig utvecklade sig.

Förr betraktade man beslutsfattandet ur ett mer statiskt perspektiv. I en komplex operativ situationen förändras dock kontinuerligt förutsättningarna. Vi bör framhålla att

- dels ser inte situationen likadan ut när chefen har fattat sitt beslut och åtgärderna börjar sättas in, som när han eller hon först uppmärksammade den,
- dels påverkar också beslutet och följande åtgärder situationens utveckling.

Det ställs således krav på ett beslutsfattande, där besluten kontinuerligt utvärderas och situationen bedöms som underlag för nya successiva och eventuellt modifierade beslut. Detta ställer bl a krav på en väl fungerande återkoppling, där man snabbt kan få en rättvisande uppfattning om konsekvenserna av besluten.

Traditionellt har man sett ett beslut som ett rationellt och logiskt val mellan olika alternativ. Detta är dock inte någon fullständig beskrivning av hur ett beslutsfattande sker. Vi ska här beskriva två olika

typer av beslutsprocess. Den första är det nämnda traditionella valet mellan handlingsalternativ. Den andra modellen är när vi refererar till tidigare erfarenheter mer intuitivt skapar ett beslutsalternativ och sedan granskar om det är realistiskt.

Tidigare har man gärna ansett att en god beslutsfattare är den som kan välja ut och genomföra de bästa handlingsalternativen. Det visar sig dock ofta att en bra beslutsfattare är den som lyckas med att *kontinuerligt välja bort de sämsta alternativen*.

Fattar man nu alltid de optimala besluten med hänsyn till information som man har tillgång till? Vi skall ta upp ytterligare ett fenomen vid beslutsfattande. Låt oss se när en beslutsfattare ställs inför en mer svåröverskådlig situation, där det är svårt att få en klar bild av vad som styr händelseutvecklingen och hur olika delar hänger samman. Det finns då en tendens att försöka påverka situationen så att den blir lättare att hantera för beslutsfattaren eller operatören, mer än att fatta beslut och vidta åtgärder som gynnar verksamhetens mål och syften.

Vi sa tidigare i detta avsnitt att vi måste vara beredda att kontinuerligt analysera och korrigera våra beslut. Vi bör då också framhålla hur viktigt det är att vi har någon grundläggande idé för vad vi egentligen vill uppnå, så att våra successiva beslut inte i realiteten blir ett mållöst irrande. Om vi skulle beskriva en dålig beslutsfattare, så är just detta irrande en av de kriterier som utmärker honom eller henne.

### **Beslutsfattande som ett val mellan olika handlingsalternativ**

Låt oss nu se ett beslut som ett val mellan olika *handlingsalternativ*. Ofta står man inför en stor mängd olika *handlingsmöjligheter*, där man sedan väljer ut ett antal handlingsalternativ som man sedan närmare granskar och väljer mellan. När jag ska välja alternativ, värderar och jämför jag de olika alternativen genom att använda olika *kriterier*. Ordet kriterium kommer ursprungligen från det grekiska språket och dess ord *krite' rion* som betyder provosten.

Jag ser på alternativen ur olika aspekter. Det ideala fallet av beslutsfattande är när man bara behöver ta hänsyn till en faktor eller ett kriterium. I verkligheten innebär dock beslutet att man måste ta hänsyn till flera faktorer samtidigt. Exempel på kriterier vid val av alternativ kan vara

- effekterna på kort sikt,
- effekterna på lång sikt,
- kostnaderna,
- lagligheten,
- riskerna för egen personal samt
- riskerna för omgivningen.

När jag väljer mellan alternativ kan jag ställa upp en s k matris, där de olika alternativen jämförs mot olika kriterier.

Handlingsalternativ	Alternativ 1	Alternativ 2	Alternativ 3
Kriterium			
Kostnad	låg	låg	hög
Effekter på kort sikt	små	små	stora
Effekter på lång sikt	stora	stora	stora
Laglighet	ja	nej	ja
Risker	små	små	stora

**Tabell 1 Exempel på s k värderingsmatris vid val mellan olika handlingsalternativ**

I olika situationer och under olika betingelser kan olika faktorer vara mer avgörande än andra. När vi talar om kriterier kan vi också ta fram en gammal klassisk regel som säger att man bör överväga

- vad som är *nödvändigt* att utföra,
- vad som är *möjligt* att genomföra,
- vilka alternativ som står i överensstämmelse med gällande *bestämmelser*,
- vilken *nytta* eller effekt man får av ett visst beslut samt

- vilka konsekvenser ett beslut får för omgivningen.

Tidigare har man främst talat om rationella beslutsfattare som väljer optimala lösningar. Några av kännetecknen på denne rationelle beslutsfattare är att han eller hon inledningsvis definierar problemet och klargör målsättningen. Sedan identifieras alla tänkbara handlingsalternativ och konsekvenserna av dessa fastställs. Den rationelle beslutsfattaren går vidare med att värdera konsekvenserna av respektive alternativ för att slutligen välja det alternativ som ger bäst måluppfyllelse. En mer realistisk syn är att förutsätta en *s k begränsad rationalitet*. En sådan beslutsfattare undersöker *några* istället för alla handlingsalternativ, värderar endast ett *begränsat* antal konsekvenser av dessa alternativ och väljer en *tillfredsställande* lösning istället för en optimal. Det är närmast så vi fungerar i verkligheten när vi ställs inför mer sammansatta situationer.

### **En intuitiv beslutsfattning**

Det sätt att fatta beslut som vi presenterade i föregående avsnitt bygger på analyser och jämförelser. Men fungerar vi egentligen på det sättet, när vi står inför en krävande situation på fältet? För att komma närmare verkligheten behöver vi även titta på en annan modell för beslutsfattning, som har uppmärksamats mer inom forskningen på senare tid. Vi skall då inleda med ett citat från en undersökning i USA, där man skulle studera hur brandbefäl fattade beslut. Där förekom ett svar med den ungefärliga lydelsen "We do not make decisions, we fight fires". Detta illustrerar det faktum att beslutet eller val av åtgärd inte alltid växer fram genom en väl strukturerad process, utan även genom delvis omedvetna associationer.

Vi bär med oss erfarenheter och bilder av tidigare situationer som vi har ställts inför. Genom associationer till dessa växer en bild av lämpligt handlingsalternativ fram i vårt medvetande. I en verklig situation testas sedan dessa valda alternativ med avseende på om det är genomförbart. Visar det sig vara realistiskt och genomförbart, så väljer vi det. Om det inte visar sig genomförbart, så förkastar vi det och tar först därefter fram ett nytt alternativ.

Den typ av beslutsfattande som vi har diskuterat i detta avsnitt, kräver att beslutsfattaren har en uppsättning situationer som han eller hon kan associera till. Det innebär att det kan vara fördelaktigt att börja att tillämpa den först nämnda modellen, dvs där man mer medvetet analytiskt väljer mellan distinkta handlingsalternativ. Efterhand som en praktiskt erfarenhet bildas, kan sedan den mer intuitiva modellen tillämpas.

### **Bedömandeprocessen**

Låt oss återvända till den klassiska beskrivningen av beslutsfattande där vi analyserar och väljer mellan olika handlingsalternativ. Framtagandet av olika handlingsalternativ och granskningen av dessa brukar ibland kallas för en bedömandeprocess. I olika handböcker finns olika former av bedömanden beskrivna. Dessa mallar skall tjäna som ett stöd vid beslutsfattande och det är viktigt att de inte blir fasta scheman - som blint följs, utan bidrar till en förståelse för vad man gör. Det är därför viktigt att man kommer ihåg syftet med en bedömandeprocess, nämligen att undersöka vilka faktorer som påverkar beslutet, ta fram olika handlingsalternativ och jämföra dessa.

Bedömandet måste anpassas till den aktuella ledningsnivån och vilken tid som står till förfogande. På olika ledningsnivåer behöver man ta hänsyn till olika faktorer, det är olika faktorer som påverkar beslutet på olika nivåer. Om man har mycket tid till förfogande kan man göra ett detaljerat bedömande, medan man i situationer med en endast kort tid till förfogande tvingas genomföra ett enklare bedömande. Således är det viktigt att anpassa bedömandet till både ledningsnivån och tidsfaktorn.

Även om bedömandemallar beskrivs i olika kompendier och handböcker för polisen och räddningstjänsten bör några ord sägas om dessa. Ett första steg är i allmänhet att försöka klarlägga vad problemet egentligen är och *avgränsa* det. I det sammanhanget finns ett klassiskt påstående som säger att "när man har klargjort vad problemet egentligen är, har man också gjort halva lösningen". Det är viktigt att man alltid börjar med att fråga sig just vad problemet egentligen är, innan man går vidare och börjar vidta en mängd olika åtgärder.

Det är också viktigt att mitt bedömande arbete vilar på en grundläggande idé för vad som skall åstadkommas, vad är det egentligen jag vill åstadkomma med de handlingsalternativ som jag tar fram och väljer mellan.

Ett bedömande kan börja med att man klarlägger olika utgångsvärden. Dessa utgångsvärden är helt enkelt de olika faktorer som påverkar beslutet. När man börjar med att se på olika utgångsvärden är det viktigt att skilja mellan *fakta* och *antaganden*.

När vi nu talar om utgångsvärden och analys av situation bör även nämnas att det kan ofta vara av värde att fråga sig vilken utveckling som är

- minst farlig,
- farligast (värsta fallet eller "worst case") på kort och lång sikt,
- mest sannolik samt
- minst sannolik.

Några ord om framtagandet av olika handlingsalternativ bör också sägas. Det är viktigt att ta fram och jämföra handlingsalternativ som beskriver *olika* sätt att nå fram till det uppställda målet. Om man inte är uppmärksam kan det lätt bli så att man undersöker och jämför handlingsalternativ som i grunden är likvärdiga.

## **Sammanfattning**

Själva beslutsfattandet är en viktig del när vi tittar på olika villkor för en effektiv ledning. Vi bör dock notera att våra beslut beror på vilket underlag - *beslutsunderlag* vi har.

I en mer komplex situation kan vi aldrig helt förutsäga effekterna av vårt beslut. Vi behöver ha en ständig uppföljning av våra beslut och kunna kontinuerligt korrigera dem.

Tidigare har man gärna ansett att en god beslutsfattare väljer optimala lösningar och bli kan identifiera alla tänkbara handlingsalternativ, värdera alla dessa alternativ och ur dessa välja det alternativ som ger bäst måluppfyllelse. Detta betraktelsesätt bygger alltså på ett val av de bästa handlingsalternativen. En mer realistisk syn är att man undersöker några alternativ och väljer en tillfredsställande lösning istället för en optimal. Vi kan dock gå ett steg vidare och säga att en bra beslutsfattare oftast är den som lyckas med att kontinuerligt välja bort de sämsta alternativen.

I detta kapitel jämförde vi två olika beskrivningar av beslutsfattande. Vi diskuterade först beslut som ett rationellt val mellan tydliga handlingsalternativ. Här värderar man de olika alternativen innan besluten. Vi tittade sedan på en form av beslutsfattande där ett alternativ mer omedvetet växer genom association till tidigare händelser. Här överväger vi om detta alternativ är genomförbart och går i så fall vidare med det alternativet. Det sker alltså inte samma tydliga jämförelse av alternativ i detta fall. Båda dessa sätt att fatta beslut är givetvis förenklade beskrivningar av hur vi fungerar i verkligheten. Men det först nämnda sättet att fatta beslut framförs ofta i litteratur kring ledning och det är då viktigt att komma ihåg att det inte är den enda och heltäckande beskrivningen av hur vi människor fattar beslut. Av den första beskrivningen av beslutsfattande kan vi bli lära att det är viktigt att reflektera över vilka kriterier som skall vägleda oss vid beslut och från den andra modellen kan vi bli lära oss att det är viktigt att ledningspersonal och chefer genom utbildning, övningar och analys av insatser får många olika händelser att referera till.

Vi har också diskuterat mallar för framtagande av beslutsunderlag och beslut, så kallade bedömandemallar. Det är viktigt att använda sådana med omdöme och anpassa dem till såväl aktuella tidsförhållanden som ledningsnivån. Det är viktigt att vi alltid definierar vad problemet är, att vi har en grundläggande idé för vad vi skall uppnå och att vi i våra bedömanden skiljer på fakta och egna antaganden. .

## **Att förstå situationen**

### **Förståelse för situationens dynamik**

Vi har hittills talat om en bild av situationen. Men situationen förändras kontinuerligt. Det är därför viktigt att vi inte bara har en statisk bild utan mer en modell av situationen. Med detta menas att vi försöker klarlägga på vilka sätt händelsen kan utvecklas - vilka möjliga utfall som finns. Det finns en dynamik i händelsen som innebär att vissa faktorer påverkar situationen och bestämmer händelseutvecklingen. Att ha en mental modell av situationen är även att försöka förstå vilka dessa faktorer är och vilka av dessa vi i vår tur kan påverka och därigenom försöka styra händelseutvecklingen. Vi kan också



behöva fråga oss hur olika delar i den situation vi står inför hänger samman och hur de påverkar varandra.

Forskning visar att just förmågan att kunna skapa sig en modell av hur situationen fungerar är en mycket viktig förutsättning om man skall kunna hantera en komplex händelse.

Vi rekapitulerar vad vi sa om olika sätt att fatta beslut på. Det är vid alla typer av beslutsfattande viktigt att kunna tänka sig in i konsekvenser av olika alternativ. Det gäller alltså att kunna föreställa sig olika förlopp och hur olika faktorer påverkar situationen.

Det räcker inte med bara sakkunskaper, man måste också förstå hur olika mekanismer verkar och hur olika delar hänger samman och påverkar varandra. Forskningserfarenheter visar att den som har sakkunskaper kan hantera situationen bra inledningsvis, men att den som förstår hur olika delar hänger samman och fungerar hanterar situationen bättre i längden.

### ***Vi kan inte förutsäga alla händelser i detalj***

När vi ställs inför en situation ser vi ofta bara fragment. En viktig fråga är i vilken utsträckning dessa olika fragment vi ser överhuvudtaget hänger ihop. Ser vi ett antal olika händelser som inte hänger ihop eller ser vi olika delar av samma händelser? Finns det någon form av system i det vi ser?

I mer omfattande och komplexa situationer kan vi inte i detalj förutsäga hur händelsen utvecklas. Men vi kan ofta beskriva vilka händelseutvecklingar som är möjliga respektive vilka som kan uteslutas.

Allt detta kan verka självklart, men det finns ett viktigt budskap i form av att det är viktigt att vid mer komplexa händelser inte fastna i att tänka på vilka händelseutvecklingar vi kan få i detalj, utan försöka klarlägga vilka olika åtskilda *typer av händelser* vi kan få.

Många situationer kan stabilisera sig själva om det finns de rätta betingelserna. Vi är vana från enklare händelser att så att säga ingripa direkt i händelsen, men i mer komplexa situationer är det mycket svårt att förutsäga vad resultatet av ett sådant agerande blir. Vi kan aldrig fullt ut få en bild av vilka följder effekter och kedjor av reaktioner detta innebär.

### ***Att se även djupare och långsammare tendenser***

Vi har en tendens att koncentrera oss på de snabbare och mer synliga förloppen. Det är egentligen helt naturligt, eftersom det är ett arv från de generationer som levde under den tid då vilda djur var det största hotet mot människorna. I många situationer i dagens samhälle, kan ju faktiskt de mer långsamma förloppen som inte syns så tydligt på ytan vara de som är farligast och mest kritiska. Att se dessa tendenser fordrar många gånger ett mer inträngande analysarbete än för att se de mer påtagliga och snabba tendenserna.

### ***Analysera bilden av situationen***

När vi tar emot information har vi en tendens att tidigt skaffa oss en uppfattning om vad det är för situation vi står inför. Man skulle kunna anta att denna bild sedan revideras, allteftersom vi får mer information. Men det är även så att vi tenderar att hålla fast vid vår första uppfattning och kanske snarare finna fakta som styrker denna uppfattning. Vi behöver vanligtvis mer information för att ändra en uppfattning än vad vi behövde för att skapa oss denna uppfattning. Därför är det viktigt att vi har någon form av analysfunktion i vår ledning som kontinuerligt kan analysera och pröva den aktuella bilden av läget.

En annan viktig observation är att vi försöker referera situationen till händelser vi tidigare har ställts inför. Därför är det viktigt att vi skaffar oss erfarenheter från olika situationer. Det kan rent praktiskt exempelvis innebära att övningar sker med varierande förutsättningar och scenarier.

### ***Sammanfattning***

Vi har i detta kapitel talat om hur viktigt det är att förstå den situationen vi ser och kritiskt granska de uppgifter vi får och de antaganden vi ställer upp. Det är lätt att söka villkoren för effektiv ledning kring själva besluten och hur de verkställs. Men i verkligheten avgörs effektiviteten i våra insatser redan i hur vi hanterar den information som vi inhämtar om situationen och bearbetar.

Begränsad ledning	Effektiv ledning
Vi har en osammanhängande och statisk bild av det som händer.	Vi ser ett system i det som händer och försöker förklara hur olika delar hänger samman.
Vi tar bara hänsyn till tydliga och kortsiktiga händelser.	Vi observerar och tar hänsyn även till såväl mer djuplodande som långsiktiga mekanismer.
Vi observerar bara starka signaler och blir överraskade av större händelser.	Vi analyserar ständigt även svagare signaler och mindre händelser.
Vi godtar all information och arbetar vidare med "första intrycket" av situationen.	Vi låter ständigt analysera och pröva de antaganden som ligger till grund för besluten.

## Det sammansatta ledningssystemet

### *Flera nivåer och delar*

Vi har nu sett på ledning, som att vi skapar oss en bild av situation och fattar beslut om åtgärder. Det går en viss tid mellan vårt beslut och till dess det blir en effekt av åtgärderna. Vi har en återkoppling, som talar om för oss vad effekterna blir och när vi kan dämpa och avbryta åtgärderna. Men vi har sett ledning som en instans. Detta kan fungera när situationerna är relativt enkla och varierar inom vissa begränsade ramar.

I verkligheten kan i de flesta komplexa situationerna inte de beslut som krävs hanteras av en person eller instans. Därför får vi ledningssystem med olika nivåer och delar som fungerar tillsammans och motsvarar olika aspekter och delar i den komplexa situationen.

### *Välja mellan olika sätt att leda*

Man kan se ledning som att vi vid olika störningar och händelser strävar efter att återfå en stabilitet. Vid enklare situationer kan vi agera med en eller några få standardiserade åtgärder, där vi hela tiden söker återgå till det ursprungliga tillståndet. I de mer komplicerade situationerna måste vi dock kunna dels välja mellan olika metoder för vårt agerande, dels söka efter nya lösningar där vi får stabilitet.

Låt oss direkt ta ett konkret exempel från ett annat område. Vi tänker oss att vi med ett tekniskt system skall hålla en jämn temperatur i ett hus. Om yttertemperaturen varierar mellan +10° och +20° C kan vi lösa detta med ett elektriskt värmeelement. Åtgärden som vårt system använder, blir då att koppla in respektive koppla ur elementet vid olika temperaturer. Om vi däremot tänker oss att yttertemperaturen varierar mellan -50°C och +40°C, måste vi nu ha ett system som också kan välja mellan olika värmekällor och utrustningar för kylning. Här blir det både en fråga om att både välja utrustning och avgöra när vald utrustning skall kopplas in respektive kopplas ur. Detta exempel kan kanske illustrera hur en mer föränderlig och varierande situation och omgivning ställer inte bara större utan annorlunda krav på vårt ledningssystem. Vi behöver kunna agera på olika sätt och med olika typer av metoder. Detta innebär att vi så att säga behöver en styrning eller ledning av ledningen. På en nivå väljs vilken typ av metoder och ledning vi skall ha och på nivån under ageras inom ramen för dessa metoder.

#### Princip 6      Principen om alternativa metoder

I en komplex situation kräver effektiv ledning att vi kontinuerligt kan välja mellan olika metoder och arbetssätt.

Ovanstående princip kan vara ett verktyg när vi diskuterar hur många ledningsnivåer vi behöver. Vid enklare situationer kanske det räcker med en ledningsnivå som arbetar inom ramen för en viss metod. Vid mer komplicerade situationer, behövs ytterligare nivåer som kan överväga vilka metoder som skall tillämpas på nivån under.

Låt oss nu ta ett konkret polisiärt exempel. En mindre grupp demonstranter uppträder utan tillstånd. I en enklare situation kan en åtgärd vara att avlägsna dessa, vi stabiliserar situationen genom att återgå till det ursprungliga tillståndet. Nu finns det ju många situationer, där vi inte kan återgå till det ursprungli-

ga tillståndet utan måste finna ett nytt stabilt tillstånd. Vi måste behärska situationen genom att ständigt finna nya tillstånd som är stabila och som vi har kontroll över. För att återvända till exemplet kanske man vid en större och mer omfattande demonstration inte kan avlägsna demonstranterna utan måste agera för att skapa ett stabilt läge trots demonstranterna.

För att kunna hantera komplexa situationer, måste vi således kunna följa situationen och kontinuerligt skapa nya tillstånd som vi har kontroll över. Vi kan ta även ett exempel från det personliga området. När vi som människor utsätts för mindre problem och svårigheter löser vi dessa och går vidare i livet relativt oförändrade. När vi däremot av någon anledning kommer in i en djupare och mer omfattande kris, ändrar vi kanske vårt sätt att leva och finner vår harmoni i livet på andra vägar.

### **Hantera olika tidsskalor och tidsförlopp**

I verkligheten är återkopplingarna mer komplicerade än vad vi sett hittills. Det löper ofta för olika beslut olika lång tid mellan beslutet och när vi får en återkoppling av effekterna eller utfallet av beslutet. Låt oss ta ett konkret exempel. Vid intensivvård av brännskadade kan man urskilja tre olika tidsskalor. Undersköterskorna sköter patientövervakningen "minut för minut". Däremot de beslut som fattas och de åtgärder som vidtas av sköterskan ger i allmänhet inte något utfall förrän efter sex timmar. Slutligen läkaren arbetar framförallt med en tidsskala på ett dygn.

Vi måste kunna arbeta samtidigt med dessa olika tidsskalor. Ofta kan man lösa detta genom att skapa en hierarki, där varje nivå ansvarar för beslut med en viss tidsskala.

Förutom de nämnda tidsskalorna, utvecklas även olika händelser olika snabbt i situationen. Det finns ofta en tendens i ledningsorganisationer att se mer till de kortsiktiga förloppen och denna tendens förstärks vid stress. En god regel säger att det för varje tidsskala i händelsen måste finnas en spegling av denna i vår ledningsorganisation. Det är en aspekt på den grundläggande regeln om överensstämmelse mellan situation och ledningssystem. Vissa förlopp kanske sker med ett tidsperspektiv på några timmar, medan andra sker med ett tidsperspektiv på flera dygn eller veckor. Ofta har man väl tillgodosett att det finns en ledningsnivå som gör de bedömanden som behövs för att agera mot de förloppen som sker på några timmar. Men man måste också ha en instans som ansvarar för bedömanden och åtgärder som knyter an till de förlopp som utvecklas under dygn och veckor.

### **Återkoppling för att lära**

Vi har redan tidigare konstaterat att återkoppling är viktig för en effektiv ledning. Vi har även diskuterat att det är viktigt att förstå situationen eller händelsen och att vi söker efter sammanhang mellan orsak och verkan, liksom att vi vid mer komplexa situationer aldrig helt och fullt kan förstå och förutsäga händelseutvecklingen. Det är då viktigt att vi kan kontinuerligt lära av vad effekterna blir av våra beslut. För detta behöver vi också en återkoppling.

I en komplex situation måste vi kunna kontinuerligt utvärdera, korrigera och lära av våra beslut.

Vi talade här om att vi måste kunna kontinuerligt lära oss av våra beslut och kunna successivt bygga upp mer kunskap och erfarenhet. Samtidigt förändrar sig också en mer komplex situation och tar kanske en annan utveckling än vad vi från början hade förutsett. Det är därför viktigt att vi kan anpassa vår ledning - våra metoder och vår organisation efter situation. Man brukar här använda begreppet adaptivitet från verbet adaptera - anpassa. Ordet kommer ursprungligen från latinets *adapta're* med samma betydelse.

#### **Princip 7      Principen om adaptivitet**

I en föränderlig situation måste vi kunna kontinuerligt anpassa våra metoder och vår organisation.

I en ledningsorganisation behövs det arbetsformer och organisationslösningar som skapar utrymme för att kontinuerligt lära av situationerna. Men vi behöver även ha utrymme för att lära och analysera.

Det vi lär oss och hur vi tillämpar det vi lär oss beror också på vilka metoder vi använder för att analysera och utvärdera vår ledning. Det är därför viktigt att vi även reflekterar över och analyserar de metoder som vi använder när vi utvärderar. Detta kan vi kalla för andra ordningens återkoppling.

## Sammanfattning

Vi har här talat om det mer sammansatta ledningssystemet där vi kan hantera mer komplexa situationer. Om vi ställs inför en mer föränderlig och komplex situation med en mängd olika möjliga händelseutvecklingar och tidsförlopp måste även vår egen lednings- och insatsorganisation vara mer komplex i sin sammansättning och sätt att arbeta. Vi har nämnt ett av de mest grundläggande kraven på vår organisation, nämligen att den skall kunna kontinuerligt anpassa sig till situationens krav. Detta kräver i sin tur en fungerande återkoppling. Vi ser här hur elementärt och ständigt återkommande kravet på återkopplingar är, när vi studerar villkoren för effektiv ledning.

De krav som vi har belyst i detta kapitel illustrerar den grundläggande princip som vi nämnde inledningsvis - principen om överensstämmelse mellan situationen och vår ledningsorganisation. Ju mer komplex och sammansatt situationen är, desto fler möjligheter och alternativ måste vår egen ledningsorganisation innehålla. Vid en mindre insats får vi vissa viktiga krav på vår ledning. Vid en större och mer sammansatt händelse är det inte bara så att dessa krav kanske blir viktigare, utan vi får även fler och helt nya krav. Vi kan således inte möta en mer komplicerad händelse med bara de metoder och kunskaper som vi har utvecklat vid mindre och mer begränsade händelser, vi måste även tillföra nya metoder och funktioner. Detta är mycket viktigt, när vi strävar efter att få en effektiv insatsledning. För tyvärr är det så, att man ofta möter större händelser med samma metoder som man utvecklat kring de mer begränsade händelserna.

Precis som i tidigare kapitel, jämför vi här av pedagogiska skäl den begränsade och den mer effektiva ledningen.

Begränsad ledning	Effektiv ledning
Vi använder kontinuerligt samma metoder.	Vi kan välja mellan olika typer av arbetsmetoder och ledning.
Vi strävar alltid efter att återgå till tidigare lägen.	Vi följer situationen och är beredda att skapa nya sätt att kontrollera situationen.
Vi hanterar alla beslut som om det tar lika lång tid till dess vi får en återkoppling av resultatet.	Vi kan samtidigt hantera beslut där det tar olika lång tid för en återkoppling av resultatet - vi hanterar olika tidsskalor.
Vi utgår från att alla olika händelser i situationen har samma tidsförlopp.	Vi hanterar de olika tidsförlopp som finns i situationen.
Vi använder kontinuerligt samma metoder och arbetssätt.	Vi lär ständigt av situationen och förändrar metoderna. Vi granskar kritiskt och är beredda att modifiera de metoder som vi analyserar ledningsarbetet med.

## Ledningsorganisationen

### Inledning

Även om vi inte har klart uttalat det, har vi i denna bok gått från en enklare situation, där kanske bara en enda chef leder några få enheter, till en *organisation* där flera chefer och instanser är engagerade. En organisation är något som vi människor själva skapar för att arbeta mot och uppnå ett visst bestämt syfte.

I samband med ledning brukar man tala om en *ledningsorganisation*. I en ledningsorganisation utövas vanligen ledning från olika nivåer - ledningsnivåer, och även från olika platser - ledningsplatser. Inom företag och förvaltningar vid den vardagliga verksamheten finns en hierarki etablerad. Vid olyckshändelser, kriser eller särskilda händelser finns inte hela hierarkin från början utan etableras successivt. Om detta skall kunna etableras smidigt är det viktigt att det finns något att utgå från - att bygga på. Det blir då lätt så att man utgår från den vardagsorganisation som finns. Erfarenheter från olika områden visar på hur viktigt det är att arbeta med samma ledningsorganisation och ledningsnivåer vid såväl "vardaglig" verksamhet som vid särskilda händelser. Att skapa en särskild organisation för ledning av insatser

kan skapa såväl motstånd som motsättningar. Dessutom kan det skapa en otydlighet om man ibland arbetar i den vardagliga organisationen och vid andra tillfällen i den operativa organisationen.

Det gäller således att om möjligt inte skapa några nya ledningsinstanser vid större händelse utan att så långt som möjligt operativt arbeta i den normala hierarkin. På motsvarande sätt gäller det också att den normala ledningsorganisation är operativ och har en operativ beredskap.

### **En flexibel organisation**

En ledningsorganisation måste besitta en viss flexibilitet. Vi har redan nämnt att man måste kunna snabbt växla från vardagsverksamhet till insatsledning. Men det finns ytterligare två aspekter på flexibilitet. Principen om överensstämmelse säger oss att vi måste ha en tillräcklig variationsrikedom i vårt ledningssystem. En del av denna variationsförmåga består i att vi kan flexibelt anpassa vår ledningsorganisation till situationens krav. Vidare har vi talat om kravet på adaptivitet. När vi drar erfarenheter av våra insatser, skall vi också kunna förändra vår ledningsorganisation och kontinuerligt anpassa den till våra erfarenheter och lärdomar.

Slutligen har vi ytterligare en aspekt på flexibilitet. Vi bygger sambandssystem och olika former av ledningscentraler. Det är en observation att arbetsmetoder och organisation ofta förändras snabbare än "hårdvaran" såsom sambandssystemen. Därför är det viktigt när vi bygger sambandssystem och ledningscentraler att dessa har en flexibilitet att kunna anpassas till nya organisationsformer och arbetsmetoder.

### **Ledningsnivåer**

För att hantera de mer komplexa och omfattande situationerna leder vi ofta från flera *ledningsnivåer*.

Vi har redan tidigare talat om att det finns olika tidsskalor - för olika beslut och åtgärder får man återkoppling efter olika lång tid. Det är viktigt att kunna hantera dessa olika tidsskalor. I en stabil situation kan vi i stor utsträckning dela upp de olika tidsskalorna på olika nivåer.

Den nivå som arbetar i den längre tidsskalan sätter gränser för den som arbetar i den kortare tidsskalan. Åtgärderna i den kortare tidsskalan måste harmoniera med målen i den längre tidsskalan. Detta visar på en del av relationerna mellan de olika nivåerna.

Ett annat sätt att se på de olika ledningsnivåerna är att vi har olika kompetens på de olika nivåerna. Det är vanligen så att det på högre ledningsnivåer krävs större förmåga att skapa en modell av förloppen.

I instabila situationer, när vi får en helt annan händelseutveckling än vi hade antagit, kan man inte alltid följa en uppdelning av tidsskalor på olika nivåer. Här behövs den kompetens som finns på de högre nivåerna med mycket kortare tidsmarginaler.

En effektiv ledning kräver att *antalet* ledningsnivåer anpassas till den aktuella situationen. För många ledningsnivåer ger en onödigt komplex ledningsorganisation och kan skapa fördröjningar. För få ledningsnivåer däremot skapar en sårbarhet och förorsakar lätt att vissa viktiga delar i ledningsprocessen inte uppmärksammas, såsom mer långsiktiga överväganden.

På de olika ledningsnivåerna fattas olika beslut och sker en samordning av olika funktioner. En grundläggande förutsättning för effektiv ledning är att man på olika ledningsnivåer arbetar med

- olika tidsperspektiv såväl när det gäller att planera och genomföra insatser som att reagera på olika störningar samt
- använder tydligt åtskilda begrepp när det gäller att beskriva situationen och uttrycka sina beslut och mål.

Ju högre i hierarkin vi kommer ju mer övergripande och abstrakta måste formuleringarna bli. En av anledningarna till en ineffektiv ledning är just att flera nivåer egentligen arbetar med så att säga samma typ av beslut och åtgärder. Man brukar tala om regeln om det *nivåspecifika*, som just innebär att varje ledningsnivå skall ha en för den nivån specifik arbetsmetod.

### **Princip 8 Principen om det nivåspecifika**

I en ledningsorganisation skall de olika ledningsnivåerna ha skilda och avpassade uppgifter och sätt att arbeta.
--

Det är viktigt att man med hjälp av studier och scenarier överväger hur mål och beslut skall formuleras på olika nivåer. Det är då också viktigt att definiera vad olika målformuleringar innebär.

En uppgift för en ledningsnivå är att samordna olika funktioner och fördela resurser. Olika ledningsnivåer samverkar också med olika delar av omgivningen. På en lägre nivå sker samverkan med exempelvis kringboende vid en skadeplats. På högre nivåer sker samverkan med exempelvis regering, centrala myndigheter och länsstyrelse.

Erfarenheter visar att det finns en tendens till att chefer på en viss nivå i första hand åtgärdar problem som är konkreta och som man är väl förtrogen med. Det innebär att om man har för få nivåer, så skjuts lätt mer svårhanterliga och abstrakta problem åt sidan. I valet mellan åtgärder på en skadeplats eller insatsplats och samverkan med exempelvis en myndighet så prioriteras oftast åtgärderna på insatsplatsen. Detta innebär att för få ledningsnivåer kan resultera i att regionala och centrala samhällsintressen inte bevakas i tillräcklig omfattning. Bestämmande för antalet ledningsnivåer är bl a

- vilka funktioner som skall samordnas,
- vilka resurser som skall fördelas och
- vilka intressen man behöver ta hänsyn till.

Olika ledningsnivåer kräver även olika sätt att fatta beslut och leda. Det är därför viktigt att personal som skall verka på en viss nivå också får utbildning och träning i att agera på just den nivån. Erfarenheter från en viss nivå innebär inte självklart att man utövar en effektiv ledning även från andra nivåer. Det är en tendens som tydligt kan ses vid större insatser och som också finns beskriven i beteendevetenskaplig litteratur.

### **Ledningsplatser**

Ledning utövas vid mer omfattande insatser från olika ledningsnivåer. Samtidigt kan ledningen också ske från fysiskt och geografiskt skilda platser - s k *ledningsplatser*. Ibland kan olika ledningsplatser samtidigt utgöra olika ledningsnivåer, såsom när polisinsatschefen leder från fältet och polischefen leder från polishuset. Ibland sker verksamheten på en och samma ledningsnivå från flera ledningsplatser, exempelvis om en insatschef har en stab men själv befinner sig längre fram. Vi ser ibland sådana uttryck som främre och bakre ledning eller inre och yttre ledning.

En lämplig fördelning av ansvar och uppgifter mellan ledningsplatser och en god samordning mellan dessa är en viktig förutsättning för en väl fungerande ledning.

Hur samordningen mellan ledningsplatserna sker är ofta något som varierar mellan olika chefer. Det är därför svårt att ge några klara och entydiga regler där. Man bör dock tänka på följande:

Erfarenheter visar att det finns en tendens att vid främre ledningsplats prioritera sambandet med enheterna på fältet framför kontakten med den bakre ledningsplatsen eller staben.

Sambandssystemen har en begränsad kapacitet och det är mycket vanligt att tillgänglig sambandskapacitet helt tas i anspråk för förbindelsen mellan främre ledningsplats och de operativa enheterna. När man på den främre ledningsplatsen prioriterar sambandet med enheterna på fältet förlorar man lätt på den bakre ledningsplatsen överblicken över situationen. Alltså bör man säkerställa att sambandet mellan ledningsplatserna fungerar och att det finns en kapacitet som medger att man från främre ledningsplats kan ha förbindelse *samtidigt* med enheter på fältet och den bakre ledningsplatsen.

Vid branden på färjan Scandinavian Star, var ansvarig räddningscentral i sin kommunikation med den fartygskapten som i praktiken ledde insatsen på haveriplatsen hänvisad till att gå via en kustradiostation. Den aktuella fartygskaptenen hade under den mest intensiva fasen av räddningsinsatsen fullt upp med att kommunicera med enheterna i området. Ungefär en timme efter nödanropet från Scandinavian Star noterar sjöräddningscentralen i Göteborg efter ett radiosamtal med det fartyg, varifrån verksamheten på haveriplatsen leddes : "Stena Saga mycket stressad och förbindelsen kortvarig". Ansvarig räddningscentral i Norge begärde vid några tillfällen via kustradiostationen att få kommunicera med ledningen på haveriplatsen, för att få en lägesrapport. Detta avslogs dock, man ansåg sig inte ha tid med det.

De som skall tjänstgöra tillsammans på olika ledningsplatser bör öva tillsammans så att rutiner och ansvarsfördelning mellan olika ledningsplatser övas och prövas före en verklig insats.

I detta sammanhang uppstår också frågan huruvida högre chefer skall uppehålla sig långt fram respektive besöka insatta enheter eller insats- respektive skadeplatser. Det har vid ett flertal tillfällen inneburit oklarhet om ledningsförhållanden när exempelvis en tjänsteman ur polis chefskarriären, räddningschef eller tjänsteman från länsstyrelsen personligen har följt en insats. Detta motsäger egentligen inte att högre chefer skall besöka insats- eller skadeplats. Det pekar dock klart och tydligt på att det är mycket viktigt att klarlägga lednings- och ansvarsförhållanden. Krigshistoriska erfarenheter visar att framgångsrika taktiska och operativa chefer har uppehållit sig långt fram på fältet vid de stridande enheterna.

Vid tågolyckan i Lerum november 1987 stod det inte klart för omgivningen vem som var räddningsledare. I sin rapport efter olyckan skriver katastrofkommissionen att :

”När räddningschefen i Lerum och därefter brandingenjör från Göteborg och sist vakthavande chef i Göteborg anlände till olycksplatsen gjordes inte klart för omgivningen vem som var räddningsledare.”

Större översvämningar inträffade i Kopparbergs län och Gävleborgs län i september 1985 samt i Värmlands län september 1988. Inte vid någon av de båda översvämningsoolyckorna övertog länsstyrelsen ledningsansvaret, men vid vissa tillfällen skapades intrycket att så var fallet. Vid de nämnda översvämningarna i Kopparbergs respektive Gävleborgs län fick vissa kommuner och dåvarande länsalarmeringscentralen i Kopparbergs län uppfattningen att länsstyrelsen hade tagit över ledningsansvaret för räddningstjänsten inom en del av länet och en utsänd tjänsteman från länsstyrelsens försvarsenhet kom att betraktas som s k räddningsbefälhavare. I sin rapport efter översvämningarna i Värmland skriver katastrofkommissionen att den:

”... vill på förekommen anledning framhålla vikten av att man från länsstyrelsens sida i nu avsedda situationer agerar på sådant sätt att tvivel inte uppstår om länsstyrelsen har övertagit ledningsansvaret eller ej.”

Kommissionen skriver vidare att:

”Enligt kommissionens mening är det av yttersta vikt att oklarhet inte råder om vem som har ledningsansvaret. Missförstånd får inte uppstå huruvida budskap som kommer från länsstyrelsens företrädare eller från den s k samordningsgruppen är att anse som råd eller order om viss räddningsinsats.”

Vid branden på Scandinavian Star gavs aldrig något besked om att räddningscentralen i Norge hade ansvaret för ledningen av räddningsinsatsen. Den fartygskapten som ledde insatserna på haveriplatsen trodde under den inledande och mest kritiska fasen av räddningsarbetet att en kustradiostation var ansvarig räddningscentral.

Här bör även framhållas att om en regeringsmedlem besöker en insats- eller skadeplats, så kan denne rent konstitutionellt inte ge direkta order till exempelvis en polisinsatschef eller räddningsledare. Direkta order i detta sammanhang kan egentligen bara regeringen som ett kollektiv ge och då enbart till myndighet och inte till någon tjänsteman inom myndigheten.

## **Organisationen som en hierarki**

I och med att vi bygger upp ledningsnivåer har vi etablerat en *hierarki*, eller närmare bestämt en *befälshierarki*. Begreppet hierarki kommer ursprungligen från grekiskans hieros - heligt och arkhe - herradöme. Vid seklets början växte de s k traditionella skolorna inom organisationsteori fram. Förebilderna var den tidens stora organisationer, arméerna och den katolska kyrkan. Man utgick från uppfattningen att en organisation är uppbyggd som en befälshierarki.

I en sådan befälshierarki har varje person en specialiserad uppgift, man har en *differentiering*. På engelska brukar man använda termen *division of work*. Makt och ansvar har en *tydlig och entydig fördelning mellan de olika nivåerna*. Erfarenheter visar att just en otydlig fördelning av ansvar mellan olika nivåer är ett skäl till ineffektiv ledning.

Genom att ha en hierarki, kan vi dela upp ledningsprocessen på olika nivåer och chefer. En historisk bakgrund till den hierarkiska uppdelningen är att en person inte kunde göra allt som erfordrades. Det vi egentligen gör i en hierarki är att vi förenklar den komplexitet vi står inför genom att dela upp den, varje chef leder inte alla enheter utan ett hanterbart antal. Likaså behöver varje chef inte ta hänsyn till alla tidsaspekter och hela det geografiska området, utan bara en begränsad del.

Den hierarkiska uppdelningen kan även vara motiverad av att en person inte ensam kan hantera de olika mentala modeller och scenarier som erfordras för att förstå och överblicka situationen. Vi är kanske vana vid att ju längre upp i hierarkin, ju större enhet eller geografiskt område ansvarar aktuell ledningsnivå för. Nu behöver inte en hierarki innebära detta. Olika tidsskalor, olika kompetens och olika former av modeller, scenarier eller beslutshjälpmedel kan också vara de karaktäristiska skillnaderna mellan de olika nivåerna.

En av hörnstenarna i en traditionell syn på organisationer är kravet på ett *begränsat antal underlydande*. Man använder även det engelska uttrycket "Span of control". Det finns många åsikter om vad som är lämpligt antal underlydande och beror även på situationen och omständigheterna. Viktigt är det faktum att vi inte kan hålla mer än fem till sju olika faktorer samtidigt i vårt korttidsminne. Det innebär att en chef på fältet, där verksamheten snabbt skiftar, inte bör ha mer än fem till sju enheter sig underställd.

#### Princip 9 Principen om begränsat antal underlydande (span of control)

Varje chef i en organisation skall ha ett begränsat antal underlydande.

En annan viktig hörnsten är regeln om *enhetlig ledning*. Det innebär att varje enhet skall få direktiv från endast en chef. Detta betecknas på engelska med "Unity of Command". Men kravet på enhetlig ledning innebär även att varje grupp av aktiviteter med samma mål skall ha en enhetlig ledning. Detta brukar på engelska kallas för "Unity of Direction". Det innebär exempelvis att om flera enheter är insatta för att lösa uppgifter med samma syfte, skall de ledas av *en* chef.

#### Princip 10 Principen om enhetlig ledning (unity of command and direction)

Varje enhet i en organisation skall få direktiv från en och endast en chef och enheter insatta för att lösa uppgifter med samma syfte skall ledas av en och endast en chef.

I detta sammanhang bör man också klargöra i vilken utsträckning en chef kan ge direkta order till enheter och personal längre ner i hierarkin. Här finns skillnader mellan olika organisationer. För exempelvis försvarsmakten är det reglerat i förordning att befälsrätt över en chef också medför befälsrätt över den personal som står under dennes befäl. Om vi däremot tittar på regeringen, så nämnde vi ju redan tidigare att den kan ge order enbart till en myndighet och inte till enskilda tjänstemän vid myndigheten. Vi sade i det sammanhanget även att det således ej är möjligt för regeringen att ge order direkt till en polisinsatschef.

Hur kan man då ordna de olika enheterna som deltar i insatsen. Det finns egentligen två olika sätt att organisera enheterna. Man kan hålla samman de enheter som ansvarar för ett visst ansvarsområde, exempelvis ett visst geografiskt område eller en viss verksamhet - en s k *divisionsorganisation*. Men man kan också sammanföra de enheter som har samma funktion - en *funktionsorganisation*. Låt oss ta ett konkret exempel. Det skall organiseras en större poliskommendering. Vi indelar kommenderingen i fyra stora olika allsidigt sammansatta enheter som ansvarar för tydligt åtskilda geografiska områden. I varje enhet har vi exempelvis spanings, övervaknings-, hund-, och piketgrupper. Detta är ett exempel på en divisionsorganisation. Ett annat alternativ är att indela hela kommenderingen i exempelvis en spaningsenhet, en hundenhet, en övervakningsenhet och en piketenhet. Vi får här ett exempel på en funktionsorganisation.

### Sammanfattning

Vi har här talat om ledning då vi ser på insatsen som en organisation. Vid en större insats leder vi ofta från flera ledningsnivåer och ledningsplatser. Den organisation som dessa olika nivåer och platser bildar, brukar man kalla ledningsorganisation. Ett genomgående tema i detta kapitel har varit kravet på tydlighet. Det skall finnas en tydlig fördelning av ansvar och uppgifter mellan såväl de olika nivåerna som platserna, liksom det skall vara tydligt klarlagt vem som leder olika aktiviteter och enheter. En organisation kan man se ur olika perspektiv. Här har vi sett organisationen som hierarki med dess klassiska krav på enhetlig ledning och begränsat antal underlydande.

Den begränsade ledningsorganisationen

Den effektiva ledningsorganisationen



Den begränsade ledningsorganisationen	Den effektiva ledningsorganisationen
Ansvar och befogenheter är inte tydligt fördelat mellan de olika ledningsnivåerna.	Ansvar och befogenheter är tydligt fördelat mellan de olika ledningsnivåerna
De olika ledningsnivåerna arbetar med samma tidsskalor och sätt att tänka.	Olika tidsskalor hanteras av olika ledningsnivåer och varje nivå har specifika och tydliga tankemodeller och begrepp.
Det är en oklar fördelning av ansvar och uppgifter mellan bakre och främre ledningsplats.	Bakre och främre ledningsplats är väl samövade och har en tydlig fördelning av uppgifter och befogenheter.
Bakre ledningsplats och främre enheter utnyttjar samma sambandsvägar till främre ledningsplats och vid främre ledningsplats prioriteras sambandet med enheterna på fältet.	Från den främre ledningsplatsen finns olika sambandsvägar för bakre ledningsplats och enheter på fältet och samband kan samtidigt upprätthållas i båda dessa riktningar.
Högre chefer besöker enheter på fältet utan att ange huruvida dessa övertagit ansvaret.	Högre chefer besöker främre enheter för att få en uppfattning om läget, men klargör tydligt att ansvaret för verksamheten inom respektive område stannar kvar hos chefen för respektive enhet.
De olika cheferna har ett stort antal underställda enheter.	Varje chef har enbart ett begränsat antal underlydande enheter.
Olika enheter får samtidigt direktiv från flera olika chefer och för olika aktiviteter och delinsatser ansvarar samtidigt flera chefer.	Varje enhet får direktiv från enbart en chef och varje aktivitet och delinsats leds av enbart en och tydligt angiven chef.

## Ledningsorganisationen betraktad som ett system

### **Samverkande delar**

I föregående avsnitt såg vi ledningsorganisationen som en hierarki. Vi kan även se den som olika delar och funktioner som samverkar med varandra. Man brukar då säga att vi ser organisationen som ett system. Begreppet system kommer från tyskan och franskan, men härstammar ytterst från det grekiska språkets ord systema som betyder något sammanställt, sammanställning.

När vi talade om organisationen som en hierarki, intresserade vi oss mest för själva organisationen och dess struktur. Vi nämnde egentligen inte någonting om det som finns omkring organisationen, dess omvärld. Oavsett om vi studerar ett företag, en polisorganisation eller en räddningsorganisation, finns det dels ett område där de olika enheterna agerar såsom insatsplats eller skadeplats, dels en omgivning i form av exempelvis allmänhet, politiker och olika intressegrupper. Omgivningen förändrar sig och det ställer krav även på organisationen att kontinuerligt ändra sig eller anpassa sig till förändringar.

### **En självständig och tillförlitlig organisation**

Vi ska nu ta upp två viktiga principer inom den systemorienterade synen på organisationer. Mellan olika enheter finns olika kopplingar och samband. De olika delarna i ett system kan vara mer eller mindre självständiga i förhållande till varandra och hela systemet.

Vi kan ha en organisation där varje enhet ingår som en osjälvständig del i ett enda stort system och viktiga funktioner bara finns representerade på en plats i organisationen. En sådan organisation kan skapa dels en större känslighet för störningar, dels en sämre förmåga att snabbt starta en verksamhet - organisationen blir trögare och mer beroende av den centrala ledningen. Motsatsen är en organisation där varje del har en viss grad av självständighet. Här kan varje del eller enhet i större utsträckning själv vidta åtgärder, anpassa sig till förändringar och korrigera störningar i verksamheten.

I olika kommissioner och rapporter har man, vid analys av polisinsatserna efter mordet på Olof Palme, belyst bristerna i verksamheten vid Stockholmspolisens dåvarande sambandscentral. När personalen i sambandscentralen inte tydligt ledde och organiserade insatserna på fältet, lamslogs verksamheten. Man har riktat kritik mot framför allt förhållandena i sambandscentralen. Detta innebär på sätt och vis att man förutsätter att denna alltid skall fungera. Några behov av reservförfaranden och alternativa funktionssätt har egentligen inte diskuterats i de två stora kommissioner som har undersökt polisarbetet.

Vi kommer nu in på några nyckelbegrepp och hörnstenar, nämligen autonomi, rekursivitet samt redundans. Om en del eller enhet är självständig säger vi att den är autonom. Att en enhet i en insats- och ledningsorganisation är autonom definieras vi mer exakt som att den kan utföra sin insats även om sambandet med andra enheter bryts. Om vi nu ser på organisationen som ett system är en av hörnstenarna att enheterna ska ha möjlighet att verka autonomt, man brukar kalla det för principen om autonomi.

### Princip 11 Principen om autonomi

En organisation som skall kunna uppträda självständigt och ha en förmåga att hantera många olika situationer, bör bestå av flera delar som i sig är självständiga.

Den ovan nämnda självständigheten för systemets eller organisations olika delar kräver i sin tur att de olika funktionerna eller komponenterna i en organisation finns representerade på olika nivåer och i olika delar. Man brukar kalla det för principen om *rekursivitet*. Begreppet kommer från rekursiv - repeterbar. Det innebär att en organisations uppbyggnad ska upprepas på olika nivåer. Vi kan också se det så att varje enhet är en spegling av hela organisationen. Detta är så viktigt att vi formulerar det som en princip.

### Princip 12 Principen om rekursivitet eller upprepning

I en självständigt fungerande organisation skall de olika funktionerna upprepas på varje nivå eller annorlunda uttryckt skall varje enhet vara en avbild av hela organisationen.

Det finns i en organisation vissa nödvändiga funktioner. Exempelvis skall vi kunna inhämta, överföra och tolka information. Vi skall även kunna fatta beslut och distribuera dessa till berörda. Men det finns även andra mer så att säga materiella nödvändiga funktioner såsom underhåll av personal och utrustning respektive transporter. Om vi vill ha en tillförlitlig insatsorganisation som kan hantera en dynamisk situation, är det viktigt att de olika enheterna har olika sådana funktioner.

En insatsorganisation har alltid en viss *sårbarhet*. Exempelvis kan sambandssystem fungera otillfredsställande och chefer kan drabbas av handlingsförlamning. Ett sätt att minska sårbarheten är att skapa en redundans. Vi förser då vårt system eller vår organisation med fler delar än vad som egentligen är nödvändigt, för att skapa en viss säkerhet. Begreppet redundans kommer från latinets *redundantia* - överflöd. Vi kan exempelvis skapa extra sambandsvägar, för att säkerställa att vi kan upprätthålla samband även om en av kommunikationskanalerna slås ut.

Vi har redan i tidigare avsnitt tagit upp kravet på adaptivitet - att vi kan anpassa våra metoder och vår organisation till situationens och omvärldens krav. Där sade vi också att en grundläggande förutsättning för denna adaptivitet är fungerande återkopplingar. När vi nu talar om organisationen som ett system är det viktigt att framhålla att det bör finnas återkopplingar inom varje enhet och del inom detta system. Ofta kan man i en insatsorganisation se hur alla återkopplingar går till en ledningsinstans eller person. Låt oss ta några exempel. Du har en större poliskommendering med grupper, avdelningar, divisioner och en kommenderingschef. Mindre händelser och incidenter som respektive grupper och avdelningar har kapacitet att hantera, måste också hanteras där. Vi kan tänka oss att alla uppgifter om mindre störningar och återkopplingar på dessa går direkt till kommenderingschefen. Denne kommer då inte bara att få mer information än vad som kan hanteras, han eller hon kommer även att förlora överblicken och kanske fatta för kommenderingen avgörande beslut även vid mindre händelser som hade kunna hanteras självständigt av en grupp eller en avdelning.

## **Organisationen och informationsöverföring**

När vi har skapat en ledningsorganisation, är det inte alltid chefen har direktkontakt med den aktuella situationen. Information om läger kommer från andra via olika kommunikationskanaler.

Det finns en tendens att förvänta sig att olika ledningsnivåer och kommunikationskanaler alltid fungerar och information kommer via vissa formellt fastställda vägar. Man tar då mer *passivt* emot den information som kommer in från under- sido- och överordnade enheter. Det är ett synsätt som lätt uppstår om man ser ledningsorganisationen enbart som en strikt befälshierarki. För att organisationer skall kunna fungera i krissituationer krävs även att enheter självständigt kan inhämta information och ta sig uppgifter. Det är således viktigt att även *agera* för att få den information som behövs för beslutsfattandet. Om vi ser ledningsfunktioner och insatsenheter som ett system, kan vi se olika enheter som autonoma delar

som självständigt inhämtar den information som de behöver. Som nämndes redan inledningsvis i boken, är det också viktigt att vi är beredda att använda oss av andra kanaler än vad vi gör till vardags.

Vid branden på färjan Scandinavian Star fanns passagerare kvar på fartyget. Kaptenen på haveristen hade radiosamband med ett fartyg i närheten som i sin tur kommunicerade med ansvarig räddningsledningscentral via en sk kustradiostation.

Kaptenen på Scandinavian Star uppger inledningsvis att alla har lämnat fartyget. Först sedan kaptenen på fartyget i närheten flera gånger har frågat om det finns någon kvar, kommer en reservation. Det var alltså genom initiativ till att få informationen bekräftad, som det blev klart att det kunde finnas människor kvar på haveristen.

Låt oss fortsätta med exemplet från branden på Scandinavian Star. Även om det på skadeplatsen kom att finnas en bild av att inte alla passagerare hade lämnat haveristen, förmedlas detta först inte vidare till ansvarig räddningsledningscentral i Norge. Där fanns under en lång tid uppfattningen att alla var räddade. Det fanns rökdykare som väntade på att bli transporterade till haveriplatsen. Drygt två och en halv timme efter nödanropet, gav man direktiv om att de kunde återvända hem.

Information kan förvanskas när den passerar olika led i ett informationssystem. Såväl order och rapporter som information om läget går i många fall i flera led av exempelvis chefer, stabsmedlemmar och radiooperatörer. Det finns då alltid en risk att det tillkommer en del sk brus, dvs uppgifter som inte har något informationsvärde, liksom att en del information faller bort. Vi bör därför alltid sträva efter att begränsa antalet led i informationsöverföringen. Låt oss stanna upp och se på några ytterligare aspekter på överföringen av information i organisationen. En viktig regel är att innehållet i informationen skall vara enkelt att få återkoppling på eller bekräfta. Detta är en grundläggande teoretisk regel. När Du sänder ett meddelande skall det vara lätt att få bekräftat att det har nått fram till mottagaren i rätt form. Ytterligare en god regel, som kan teoretiskt motiveras, är att använda distinkta meddelanden. Yviga beskrivningar och vaga uttryck ökar risken för missförstånd.

Det vi tycker oss uppfatta av en situation, beror inte enbart på våra objektiva iakttagelser. Den bild som skapas av en situation är även beroende av vilka ingångsvärden man har. Det kan vara värderingar och attityder, men även vår uppfattning om den uppgift som skall lösas och läget. Att vi inom organisationen har en gemensam syn på läget och hur vi skall agera är således viktigt även ur kommunikationssynpunkt.

Bilden påverkas även av hur man skall handla taktiskt, bilden utgör ju ett underlag för det taktiska handlandet. Den som formar en bild av situationen, torde, om än i vissa fall omedvetet, göra sig en föreställning om vad den aktuella situationen kräver för åtgärder. Detta påverkar den bild han formar och förmedlar. Således är det viktigt att de som gör observationer är väl insatta i den taktiska idén och planen.

Man kan ibland höra starkt personligt färgade och subjektiva rapporter från fältet om läget. Det bör här framhållas hur viktigt det är att klarlägga vem som skall rapportera enbart objektiva iakttagelser och var observationer skall sammanställas och slutsatser ställas upp.

I en större organisation är inhämtningen av information om situation något som berör många personer och delar. Vi bör då framhålla hur viktigt det är att informationsinhämtningen inte så att säga lever sitt eget liv, utan att den som behöver informationen har kontroll över vad som inhämtas. Vi kan som exempel ta USA:s agerande vid Kubakrisen. Där finns exempel på hur beslutsfattare kom att föreläggas bilder av situationen som inte var helt rättvisande och hur det var mer CIA än ansvariga politiker som styrde inhämtning och skapade bilderna.

### **Systemperspektivet och utvärderingar**

Det är vanligt att man riktar kritik mot enskilda delar i en ledningsfunktion och anser att ledningsfunktionen förbättras genom att förstärka dessa enskilda delar.

Genom att se en organisation som ett system med samverkande delar, kan vi också få ett annat sätt att se på förutsättningarna för effektiv ledning.

Att en insats inte har varit effektiv beror vanligen inte på en enda orsak utan att flera enskilda delar i ett större system inte har fungerat och att dessa fel har samverkat på ett icke gynnsamt sätt. En bra ledningsfunktion bör ha möjlighet att kompensera de fel som uppstår. Exempelvis skall olika enheter ha förmåga att agera självständigt när överordnad ledning faller ifrån eller utföra andra eventuellt utslagna enheters

uppgifter. Förmågan till ledning är här utspridd i organisationen. Vid en utvärdering skulle man då söka efter de mer grundläggande systemfel som innebär att ledningen inte fungerar på grund av att vissa delar i ledningsfunktionen faller bort.

Det är vanligt att man vid en mindre effektiv insats, kritiserar en operatör eller chef. Men med ett bredare synsätt kan man också överväga varför ledningsfunktionen inte hade förmåga att fungera trots att den aktuella chefen eller operatören inte agerade på önskvärt sätt.

När man förstärker enskilda delar, kanske man bättre kan möta situationer som påminner om de man tidigare har ställts inför. Om man däremot söker efter mer grundläggande systemfel, blir ledningsfunktionen bättre rustad att möta *olika* situationer. Vi kan aldrig helt och hållet förbereda oss i detalj för alla tänkbara situationer. När vi ställs inför en situation behöver det finnas en förmåga att spontant i situationen organisera verksamhet och korrigerar de eventuella fel som uppstår. Vi kan också ta ett konkret exempel på problematiken kring utvärderingar. De kommissioner som undersökte polisinsatserna efter mordet på Olof Palme riktade kritik mot verksamheten i Stockholmspolisens dåvarande sambandscentral. Man framförde framförallt kritik mot den som tjänstgjorde som vakthavande kommissarie där. Men det diskuteras inte direkt i utredningen vad det var som gjorde att en effektiv ledning inte kunde upprätthållas trots bristerna i sambandscentralen.

Det är också viktigt att man inte bara ser på enskilda delar i sig utan också hur delarna samverkar med varandra. Om vi utvärderar en insats, bör vi alltså inte bara se på exempelvis hur en ledningscentral och en ledningsgrupp på fältet fungerade. Vi bör även analysera hur samarbetet mellan dessa båda skedde. Ibland kanske en ledningscentral i sig arbetar riktigt, men ansvarsfördelningen och samarbetet med andra delar är inte ändamålsenlig.

Nedan åskådliggör vi våra resonemang i detta avsnitt med den typ av jämförelser som vi redan tidigare har använt.

Den begränsade utvärderingen	Den mer vidsynta utvärderingen
Vi letar efter ett fel eller en anledning till bristande ledning.	Vi ser kedjan av flera samverkande fel som slutligen förorsakade brister.
Vi förbättrar en viss del eller viss persons förmåga.	Vi förbättrar hela organisationen, så att den kan hantera och kompensera olika fel och brister.
Vi utvärderar bara de olika enskilda delarna eller insatserna i sig.	Vi ser även på hur de olika delarna har samverkat och samordnats.

## Sammanfattning

## De fem grundläggande komponenterna i ledning

### Inledning

För att knyta an till föregående kapitel, så måste en organisation som skall kunna fungera självständigt och tillförlitligt i en komplex och föränderlig miljö uppfylla vissa krav. Vi har talat om att olika delar skall ha en viss grad av autonomi eller självständighet, att de olika delarna i organisationen skall vara speglingar av hela organisationen samt att vi bör ha en viss redundans. Ytterligare ett krav är att det skall finnas olika grundläggande funktioner i en organisations ledning. Ofta ser vi kanske ledning som en typ av verksamhet, där man uppfattar situationen och fattar beslut, som sedan genomförs. I verkligheten innehåller dock ledning flera olika komponenter. Exempelvis måste vi besluta om grundläggande principer för hur vi skall agera och vi behöver tolka situationer och vår roll i den. Vidare behöver vi även blicka framåt och bedöma vad som kan ske på sikt och hur vi skall möta det. Dessutom räcker det ofta inte med att bara genomföra verksamhet vid olika enskilda enheter, utan vi måste även samordna de olika enheterna. Dessa exempel belyser hur ledning egentligen består av olika komponenter. De grundläggande komponenter i ledning som vi skall se närmare på här, såsom strategisk och operativ

ledning, är generella delar som skall finnas i alla organisationer som skall kunna fungera i en komplex miljö. Det kan vara civila företag, militära förband eller som här polis- eller räddningsenheter.

Ofta förknippar man insatser med operativ ledning. Men även vid kriser och insatser behöver vi såväl övergripande beslut och strategiska överväganden som operativ ledning, samordning av enheter och ledning av enskilda enheter.

Vid en begränsad och enklare insats kan kanske en chef själv

- fatta övergripande beslut,
- genomföra ett strategiskt bedömande av situationens utveckling på sikt och hur omgivningen påverkar verksamheten samt
- operativt leda pågående verksamhet och samordna de olika enheterna.

Vid en mer omfattande insats kan man behöva dela upp de olika komponenterna på olika personer och nivåer. Vi kan tänka oss flera olika alternativa lösningar. Man kanske exempelvis låter myndighetschefen fatta de övergripande besluten, medan en stab biträder denne med erforderliga strategiska bedömningar och ett befäl på fältet leder operativt och samordnar.

### **Strategisk och operativ ledning**

Oavsett om vi undersöker exempelvis ett företag eller en polis- eller räddningsinsats så har vi dels olika enheter som arbetar med olika uppgifter, dels en omvärld som påverkar vår organisation. Vi måste ta hänsyn inte bara till vad som sker här och nu i det område där våra enheter opererar, utan även vad som händer utanför vår organisation och i ett längre tidsperspektiv. Genom detta synsätt får vi två traditionellt skilda komponenter i ledning, nämligen strategisk ledning och operativ ledning.

Det är en strategisk uppgift att blicka utanför vår organisation och exempelvis skade- eller insatsplats. Vad händer i omvärlden och på vilket sätt påverkar det insatsen? Vi skall klara av att anpassa oss till vad som händer omkring oss och samverka med andra organisationer.

Ordet strateg användes ursprungligen som beteckning på de tio atenare, som årligen utvaldes för att förestå krigsväsendet. Deras befogenheter kom så småningom att gälla även den politiska ledningen. Begreppet strategi kommer från grekiskan strategia och kan härledas från orden stratos och agein, som betyder utbreda respektive föra och leda. Vi kan alltså säga att strategi i grunden betyder ungefärligen att leda en utbredning. Men vad har det egentligen för samband med strategisk ledning vid en insats? Jo i alla organisationer gäller att de strategiska bedömandena lägger grunden för *var*, *när* och *hur* vi skall arbeta med våra enheter, vi så att säga tar för oss ett område som vi sedan arbetar inom. Det kan vara lätt när man står inför en händelse att glömma bort behovet av högre ledning och samla allt till en operativ ledning. Även en insats behöver sin strategi, ibland kanske det är en mycket liten del av ledningsarbetet, i vissa andra fall är det en betydande del av ledningsarbetet. Ibland kanske det är rätt självklart hur insatsen skall bedrivas och i andra fall krävs ett mer ingående bedömande. Man bör tänka på att studier inom näringslivet visar att ett företags uthållighet till 70% bestäms av den position som skapas genom de strategiska besluten.

Den operativa ledningen skall se till att verksamheten fungerar inom de ramar som har ställts upp. Begreppet operativ kommer från latinets operari, som betyder arbetande. Den operativa ledningen är så att säga ledningens nav, här möts den högre ledningen och den mer taktiska/tekniska direkta ledningen av olika enskilda enheter. De resurser som vi har till förfogande skall utnyttjas optimalt och verksamheten och vår organisation skall fungera trots störningar och avvikelser. Den operativa ledningen kan utövas av exempelvis polisinsatschef eller räddningsledare. Den operativa ledaren måste kontinuerligt förvissa sig om att de olika enheternas mål och arbetssätt står i överensstämmelse med det övergripande målet för hela organisationen. Dessutom måste övervakas att enheternas arbete samordnas på avsett sätt och att inte enskilda enheter utnyttjas mer än vad de har kapacitet till.

### **Övergripande beslut - den normativa ledningen**

Vi har nu sett på två viktiga komponenter i ledningsverksamheten, den operativa och den strategiska. De ansvarar ju egentligen för var sin del - vad händer inom organisationen respektive vad händer utanför i omgivningen. Det är viktigt att vi ser vår organisation och dessa komponenter som en helhet. Därför behöver vi även en överordnad ledning - den normativa. Begreppet norm kommer från latinets

norma - vinkelmått, måttstock. Normativ ledning innebär att fatta övergripande beslut för hur vi skall arbeta, att fastlägga en idé för eller inriktning av verksamheten.

Just frånvaron av ett övergripande beslut är något som kan observeras vid många polis- och räddningsinsatser. Detta är något som försämrar förutsättningar för en framgångsrik insats. Det talas i bland om ett s k beslut i stort, som skall ange en inriktning i stort. Det är där viktigt att tänka på att detta beslut skall konkret ange en inriktning och beskriva hur man valt just ett av flera möjliga sätt att genomföra insatsen. Det skall alltså inte bara vara en återgivning av vad som självklart framgår av gällande lagstiftning, såsom polislagen eller räddningstjänstlagen, om vad som skall göras.

En viktig uppgift för den normativa funktionen är att koordinera den strategiska och den operativa verksamheten. Det är lätt att tänka så att den högste chefen, såsom räddningschefen eller polischefen, skall leda den strategiska verksamheten, medan chefen på fältet får leda den operativa verksamheten. Men i en väl fungerande organisation har den högste chefen det övergripande ansvaret för såväl strategisk som operativ verksamhet. Tyvärr finns i många organisationer mycket liten kontakt och samordning mellan den strategiska funktionen och den operativa. Den högre ledningen skall alltså så att säga stå med ett ben vardera i den strategiska och den operativa verksamheten. Detta är en mycket viktig uppgift. Vi formulerar det därför som en princip.

### Princip 13 Principen om samordning av strategisk och operativ verksamhet

Strategisk och operativ ledning skall samordnas av en överordnad ledningsnivå.

Vid enklare och mer begränsade händelser är det kanske relativt klart vilken roll myndigheten har. Men vid mer ovanliga och komplexa händelser, kan även en tolkning av den egna organisationens mål och uppgifter behövas. En viktig uppgift för den normativa ledningen blir i praktiken inom exempelvis polisen och räddningstjänsten att tolka vad myndighetens eller organisationens roll är och att se vilka behov och aspekter som finns i omvärlden som skall styra den operativa verksamheten, såsom moraliska, etiska och ekonomiska aspekter.

De normativa och strategiska ledningsfunktionerna kan sägas tillsammans utgöra organisationens *högre ledning*. Här läggs ramarna för den mer operativa verksamheten.

### **Ledning av enskilda enheter och samordning**

Under den operativa ledningen finns de olika enheterna. Inom räddningstjänsten kan det vid en större insats exempelvis vara arbetslag från olika brandstationer och inom polisen kan det vara olika grupper och avdelningar. Vid varje sådan enhet utövas i sin tur en ledning, där man exempelvis

- tar in och tolkar information om läget inom det egna arbetsområdet,
- optimerar och samordnar verksamheten inom den egna enheten,
- bedömer vad som kan hända kring det egna området och
- fattar beslut om arbetet vid den egna enheten.

Teoretiskt skulle de olika enheterna kunna arbeta självständigt inom sina olika områden eller sektorer. Men i praktiken uppstår olika störningar och friktioner. Därför behövs en *samordning* av de olika enheterna. Samordning kan avse såväl fördelning av resurser mellan enheter som själva utförandet av åtgärder och kan egentligen operativt ske på två olika sätt, nämligen genom att

- enheter samverkar och kommunicerar med varandra eller att
- chefen ger order eller direktiv till de olika enheterna.

På längre sikt kan samordning även skapas genom att tillse att de olika enheterna har samma normer och värderingar.

Ibland kan det vara tillräckligt med att enheterna kommunicerar med varandra och ibland kanske vi behöver ha en särskild person eller ledningsnivå som ansvarar för samordningen. Vi kan tänka oss att en räddningsledare ansvarar för den operativa ledningen av insatsen och även samordnar enheter. Vid en omfattande insats behöver man kanske dela på dessa uppgifter, så att räddningsledaren har det operativa ansvaret, medan ett befäl under honom eller henne svarar för den direkta samordningen av enheterna. Det finns erfarenheter som visar att det vid en omfattande insats är svårt för en person att såväl operativt leda hela insatsen på skadeplatsen som kontinuerligt samordna enheternas arbete.

Operativ ledning vid en insats kan vi se som den samlade ledningen av den löpande insatsen. Ibland talar man om taktik och taktisk ledning. Begreppet taktik kommer från grekiskan via tyskan och betyder, fritt översatt, "uppställandets konst". Skall vi tillämpa begreppet taktik på polisens och räddningstjänstens verksamhet, kan vi säga att det anknyter till hur jag grupperar och samordnar mina enheter på fältet för att uppnå olika mål.

### **Vitalitetsprincipen**

Vi har nu tagit upp fem olika komponenter i ledning, nämligen normativ, strategisk och operativ ledning samt samordning och slutligen ledning av enskilda enheter. Det är dessa olika komponenter som en organisation skall innehålla, om den skall kunna ha förmåga att uppträda självständigt när förutsättningarna och hoten ständigt förändras. Detta är så viktigt att vi formulerar det som en princip. Man brukar ibland kalla det för vitalitetsprincipen. Ordet vital betyder i grunden livskraftig. Genom att innehålla dessa olika fem komponenter har vår organisation blivit så att säga livskraftig, den har möjlighet att fungera i en dynamisk omvärld.

#### **Princip 14 Vitalitetsprincipen**

En organisation som skall kunna fungera och upprätthålla sin funktion i en föränderlig omgivning skall ha möjlighet till såväl normativ, strategisk, och operativ ledning som samordning av de olika enheterna respektive ledning av de olika enskilda enheterna.

Det är först när vi har dessa olika komponenterna i vår ledning, som vår organisation är komplett. Många gånger kan man se hur en insats genomförs, där man bara har en operativ ledning och ledning av de olika enheterna. Insatsen kanske genomförs bra ändå och man kan då lätt dra slutsatsen att man klarar sig med dessa typer av ledning. Men insatsen har då antagligen förlöpt utan några överraskande händelseutvecklingar och störningar. Låt oss ta exempel. Polisen gör ett större tillslag mot en klubb med kriminell verksamhet. Man har bedömt att insatsen skall kunna genomföras utan några problem, men plötsligt möts polisen av eld från automatvapen. Flera poliser skadas allvarligt. Här erfordras plötsligt inte bara en operativ ledning av genomförandet utan även strategisk och normativ ledning, där man bl a tar kontakter med olika myndigheter, överväger olika händelseutvecklingar och fattar ett övergripande beslut för hur insatsen skall föras vidare. När denna högre ledning väl behövs, är det ofta för sent att börja etablera den. Det är därför viktigt att man redan innan en insats tänker inte bara i operativa termer utan även strategiska och normativa.

### **Sambandet mellan de olika typerna av ledning**

Normativ ledning innebär att olika handlingsalternativ eller beslutsalternativ jämförs med varandra och värderas. Här behöver man exempelvis kriterier med vilka man skall jämföra och värdera olika alternativ och regler för hur man skall fatta beslut. För de strategiska bedömandena är det viktigt att kunna arbeta med olika scenarier och modeller för händelseutvecklingen. Vad påverkar utvecklingen och hur kan utvecklingen antas bli under olika förutsättningar? Där man leder operativt behöver man kunna skapa sig föreställningar om hur den egna organisationen och enheterna inom den fungerar. Hur optimerar man de enheter man har? Hur samordnas de bäst? Den som eventuellt är utsedd att samordna enheterna behöver ha god kännedom om de olika enheterna och deras egenskaper och särdrag. Vi ser hur det krävs olika kunskaper och sätt att tänka inom ramen för ledning av en verksamhet. Detta bör också återspeglas i utbildning och förberedelser.

Vid större förändringar i exempelvis hotbilden eller förutsättningarna för våra enheters arbete, behöver nya övergripande eller normativa beslut fattas. Det är en viktig strategisk uppgift att omarbete information till olika besluts- eller handlingsalternativ, som den med normativt ansvar kan välja mellan. Efterhand som man fattar normativa beslut om hur organisationen skall arbeta i stort är det vidare en strategisk uppgift att omvandla dessa till mer detaljerade regler och anvisningar för den operativa ledningen.

Det är en strategisk uppgift att samla in information från omvärlden. Därför måste man här överväga vilken information som behövs från omvärlden och hur den skall insamlas. Dessutom behöver den eller de som arbetar strategiskt information från den operativa ledningen. Det är en strategisk uppgift att undersöka om de övergripande beslut och målsättningar som har fastlagts kan hållas och om så inte är fallet vad då anledningen är.

Den operativa ledningen skall ha kontakt med och inhämta information från cheferna eller ledningen för de olika enheterna men också *direkt* från enheterna. Genom direktkontakt med de olika enheterna och deras arbetsområden kan man övervaka så att de inte överbelastats. Vi ser här hur den operativa chefen skall ha flera kommunikationskanaler. Denne skall kommunicera med cheferna för de olika enheterna. Samtidigt skall han eller hon även ha direktkontakt med arbetet vid de olika enheterna och inom de olika områdena, utan att för den skull direkt ingripa i enskilda enheter. Man kan ge direktiv eller order om ändringar av enheternas verksamhet eller hur de skall samordnas men också anmäla uppåt till den högre ledningen att de övergripande målen inte kan följas.

Det vi har diskuterat hittills bygger på att vi har någon form av plan för hur vi skall arbeta. Det finns en operativ plan och målsättning och det finns någon form av plan vid de olika enheterna. På en högre nivå kanske planen är skriftlig, medan den på en lägre nivå mer är en tanke hos enhetschefen. När vi genomför en insats kan plötsligt avvikelser från det vi är vana vid observeras. Ser vi på ett civilt företag kanske kunder och konkurrenter inte uppträder på det sätt vi är vana vid eller har förutsatt. Vid polisinsats eller räddningsinsats kanske gärningsmän uppträder på ett helt annat sätt än vad vi är vana vid och det kanske finns tecken på att situationen kan komma att utvecklas på ett helt annat sätt än vad vi har förutsatt.

Hur hanterar vi alarmerande signaler? Den eller de som leder operativt skall även observera alarmerande avvikelser och rapportera dessa till den strategiska funktionen. När detta rapporteras bör den som leder operativt inte göra egna tolkningar utan rapportera objektivt vad som observeras. När dessa varningssignaler kommer till den strategiska ledningen söker man här förklaringar till dessa varningssignaler och ser på omgivningen om de kan förklaras med förändringar och omständigheter utanför vår egen insatsorganisation. Slutligen är det ett normativt ansvar att överväga och fatta de beslut som detta kräver. Vi ser hur varningssignaler behandlas i tre steg. En sådan uppdelning skapar en tydlighet och en tydlig ansvarsfördelning. Man ser ofta att det i stabs- och ledningsorganisationer inte är tydligt klarlagt vem skall observera respektive tolka varningssignaler samt fatta de nödvändiga beslut som dessa föranleder.

### **Ytterligare om samordning - triangelprincipen**

Om vi tänker på befälshierarkin, så kan kommunikationen ofta gå dels mellan ledningsnivåerna, dels mellan sidoordnade chefer. Om vi har en överordnad chef och två underordnade och sinsemellan sidoordnade chefer, får vi som en triangel. De båda sidoordnade cheferna kan kommunicera direkt med varandra men också var för sig med den överordnade chefen. För fördelning av resurser mellan olika sidoordnade chefer och avgränsning av uppgifter och ansvarsområden kan det i många fall vara nödvändigt att den högre chefen reglerar det genom tydliga order. Vi talar då om samordning genom order. Detta kan behövas för att den högre chefen exempelvis har en annan överblick och arbetar med längre tidsperspektiv än de underordnade. Låt oss nu anta att det är lättare att kommunicera med den sidoordnade chefen än med den överordnade. Jag kanske kan tala direkt i telefon med den sidoordnade kollegan, medan jag måste skicka ett telefaxmeddelande från sambandscentralen till min överordnade chef. Om nu två sidoordnade chefer behöver disponera varandras resurser, blir det då lätt så att de löser detta genom att direkt samverka med varandra. Den högre chefen hade kanske en helt annan plan för hur resurserna skulle användas och denna typ av samordning genom direkt samverkan kan komma att stå i motsatsförhållande till planen i stort för hur insatsen skall genomföras. Det är alltså viktigt i en insatsorganisation att det är lika lätt att få samband med överordnad chef som med sidoordnade. Vi formulerar det som en princip.

#### **Princip 15      Triangelprincipen**

I en insatsorganisation bör det finnas samma möjligheter att få samband med överordnad nivå som med sidoordnade enheter.

### **Sammanfattning**

Vid en insats bildar de olika enheterna som deltar en organisation. Vi har här talat om fem olika komponenter eller funktioner som bör ingå i ledning av en organisation. Nämligen normativ, strategisk och operativ ledning samt samordning och ledning av de enskilda enheterna. Dessa fem komponenter behövs alltid. I vissa enklare situationer kan alla funktionerna upprätthållas av en eller få personer och ledningsnivåer. Vid en större händelse behöver vi kanske ha en särskild nivå eller instans för varje sådan komponent.



Vi får som ett dragspel, för att uttrycka sig vardagligt. Vid enklare insatser trycks de olika komponenterna i ledning ihop till en nivå, medan de vid en större insats förläggs till olika nivåer och instanser. Det viktiga är att Du alltid vid framtagande eller analys av en insatsorganisation reflekterar över var dessa olika fem funktioner skall ingå och hur de skall fungera. Du bör alltså tänka igenom och klargöra vem eller vilka som ansvarar för exempelvis övergripande beslut, strategiska bedömanden, operativ ledning samt erforderlig samordning. Det vi nu diskuterat belyser även ytterligare något som tidigare har framskyttat, nämligen att det krävs olika tankesätt och arbetssätt på olika nivåer och platser i lednings- och insatsorganisationen. Man kan ibland se s k bedömandemallar. Det är viktigt att komma ihåg att olika typer av ledning kräver såväl olika typer av information som olika sätt att tänka.

Vi gör precis som tidigare kapitel en jämförelse mellan en mer begränsad ledning och den effektiva ledningen.

Begränsad ledning	Effektiv ledning
Det finns enbart operativ ledning.	Man har tydliga funktioner för såväl normativa beslut, strategiska bedömanden, operativ ledning, samordning samt ledning av enskilda enheter.
Operativ och strategisk ledning samordnas inte.	Det finns en tydligt utpekad chef eller ledningsinstans som har som en av sina uppgifter att kontinuerligt följa upp och samordna den strategiska och operativa ledningen.
Den operativa ledningen har inte någon direktkontakt med verksamheten vid enskilda enheter.	Den operativa chefen har direkt kontakt med verksamheten vid olika enheter och kan fortlöpande bedöma vilken kapacitet de har och i vilken utsträckning de kan tas i anspråk.
Det finns inte någon strategisk uppföljning av den operativa verksamheten, och därigenom är man inte förberedd när den operativa planen inte kan följas.	På den strategiska nivån sker kontinuerligt en uppföljning av den operativa verksamheten, så att man kan reagera om den operativa planen inte kan följas och varför.
Man fattar övergripande beslut, men dessa omarbetas inte i några mer detaljerade planer och den operativa ledningen handlar mer utgående från egen uppfattning än detta beslut.	Det finns en strategisk funktion som omsätter de övergripande besluten i mer detaljerade föreskrifter för den operativa ledningen.
När man får signaler om avvikelser från det förväntade uppstår i organisationen en otydlighet avseende vem som skall tolka dessa respektive fatta eventuella erforderliga beslut.	Den operativa ledningen rapporterar enligt tydliga rutiner avvikelser som tolkas och bearbetas på strategisk nivå och sedan eventuellt resulterar i normativa övergripande beslut.

## Order uppifrån eller initiativ nedifrån - några olika ledningsmetoder

### Inledning

Ett sätt att se på en organisation, är att order flyter via olika ledningsnivåer från högste till lägste chefen. Här styr chefen på en nivå verksamheten vid sina underlydande enheter. Detta betraktelsesätt utgår från att man på alla nivåer har tillräckligt med såväl information om situationen som kompetens för att kunna fatta nödvändiga beslut. Ibland brukar man definiera ledning som att man planerar, ger order, samordnar och kontrollerar. Men egentligen kan vi inte säga att det är ledning, utan snarare att det är ett sätt av flera andra alternativa sätt att leda.

Chefen kan ge exakta uppgifter till olika enheter, men också mål och ramar. I andra fall kanske chefens roll mer är att stödja lägre chefer och aktiviteter initieras ute vid en viss enhet och sprids sedan till insatsorganisationens övriga delar.

Man kan inte i förväg exakt fastställa vilken typ av ledning som skall tillämpas. Det beror på situationen och exempelvis hur mycket information om läget som olika ledningsnivåer har tillgång till. Man brukar ibland säga att den som har tillgång till information också leder verksamheten.

En lämplig konkret åtgärd, är att man studerar olika situationer och resonerar kring vilken typ av ledning man kan tillämpa vid dessa situationer. När sedan ledning utövas i en verklig situation, är det viktigt att chefer på olika nivåer tidigt kommer överens om vilken ledningsmetod som skall tillämpas

och att alla är överens om vilken metod som tillämpas. Man skulle kunna uttrycka det så att de olika ledningsnivåerna bör sluta avtal om vilken ledningsmetod som skall tillämpas. Att man har olika uppfattningar om vilka ledningsmetoder som tillämpas är en vanlig företeelse som allvarligt minskar effektiviteten i insatsen.

### **Kraven på tydlighet**

När man växlar mellan olika ledningsmetoder, som när exempelvis en överordnad nivå utnyttjar sin möjlighet att ge mer detaljerade direktiv kan lätt konflikter uppstå. Det kan exempelvis uppstå olika uppfattningar om hur olika direktiv skall utformas och hur omfattande de skall vara. Vi kan ta exempel från några sk extraordinära situationer här i landet, när regeringen har tvingats agera mer operativt i händelsen.

Vid det sk Norrmalmstorgsdramat 1973 tog en bankrånare gisslan och framförde som krav bl a att en intern i Norrköping skulle överföras till banken. Regeringen beslutade att överföra den aktuella internen från Norrköping till häktet i Stockholm. I det aktuella fallet kontaktade en kriminalvårdsdirektör polisen i Norrköping och det förutskickades att en radiobil skulle komma till fängelset inom 15 minuter. Det dröjde emellertid ca 50 minuter innan polisen anlände, något som berodde på att polisledningen i Norrköping inväntade telex om beslutet beträffande överförande av internen. Först efter telefonkontakt med statssekreteraren i justitiedepartementet ansåg man, att transporten kunde utföras.

Ett liknande fall är utvisningen av en tysk terrorist efter ockupationen av dåvarande västtyska ambassaden 1975. Terroristen var skadad och intagen på sjukhus. Utvisningen handlades av ett statsråd. Efter regeringens utvisningsbeslut invände aktuell överläkare att patientens tillstånd inte medgav att hon förflyttades och att det är den patientansvarige läkaren som slutligen ansvarar för patienten. Läkaren gav vika efter det att aktuellt statsråd hade lovat att skriftligen bekräfta regeringsbeslutet. Utvisningen kom att genomföras men blev dock fördröjd några timmar.

Ovanstående exempel belyser att en av effekterna av otydlighet är ofta fördröjningar i verksamheten. Även om jag är otydlig organiseras ofta förr eller senare någon form av verksamhet, med det kommer att ta längre tid och resurserna kommer att utnyttjas på ett mindre optimalt sätt. Man kan också lära av dessa exempel, hur viktigt det är att tänka igenom vilka behov av ytterligare direktiv och anvisningar som mitt beslut skapar.

### **Detaljerade uppgifter eller taktiska mål**

Man brukar ofta tala om två olika sätt att leda enheter. Antingen ger chefen detaljerade uppgifter eller tilldelar denne enheterna taktiska uppdrag. I det första fallet talas klart om *vad* som skall göras och *hur* det skall utföras. I det andra fallet ges mer ett mål för vad enheten skall uppnå, men det åvilar chefen för enheten att välja medel och metoder för att uppnå detta. Denna sist nämnda metod brukar inom försvaret kallas uppdragstaktik från tyskans "Auftragstaktik". Ledning med mer detaljerade uppgifter kallas på tyska "Befehlstaktik" och översätts ibland på svenska till ordertaktik.

En styrning med detaljerade uppgifter kan vara till fördel, när chefen önskar koncentrera resurser genom en noggrann samordning. Många situationer innebär att chefen inte kan överblicka situationen i detalj och inte heller kontinuerligt följa händelseutvecklingen. Det kan då vara en fördel med den ledningsmetod som kallas för uppdragstaktik. Man kan lägga flera aspekter på dessa olika ledningsmetoder. Rent krasst betraktat är det så att ledningsmetoden uppdragstaktik utvecklades av tyska armén under andra världskriget, då utvecklingen av förbandens rörlighet och vapenutrustning kom att innebära att cheferna inte hade möjlighet att detaljstyra de enskilda förbandens verksamhet.

Man bör beakta att en uppdragstaktik förutsätter en väl fungerande dialog mellan uppdragsgivaren och den som skall utföra uppdraget. I en sådan dialog bör ingå bl a vilken kapacitet enheten har och vad enheten eventuellt behöver tillföras för att lösa uppdraget. Det är vanligt att en chef som har fått ett uppdrag, anmäler till sin överordnade chef först när han inser att uppdraget inte kan lösas. Därför är det viktigt att överordnad chef själv håller sig kontinuerligt underrättad om utvecklingen och möjligheterna att lösa uppdraget.

## **Högre chef ger stöd**

Både den ledningsmetod där vi ger exakta uppgifter och sk uppdragstaktik utgår från att påverkan sker uppifrån och nedåt, det är högre chef som har initiativet. Traditionellt utövar vi ledning med bl a utgångspunkterna att

- informationen och överblicken finns på de högre nivåerna i organisationen och att
- vi kan förutsäga händelser och effekter av våra åtgärder.

Ett alternativt sätt är att den lägre chefen har god information och överblick och själv tar initiativet. Den högre chefen skapar här förutsättningar, "backar upp" och gör det möjligt för den lägre chefen att fullfölja sina initiativ och utnyttja sina framgångar.

Om vi går vidare i den riktningen, kan ofta genombrytande utvecklingar i mer komplexa och kaotiska situationer börja som mycket små händelser långt ut i organisationen. Vi kan här se den högre chefs roll mer som att hålla enheten "levande", genom att bl a se till att man ständigt

- tar upp och prövar olika alternativa åtgärder och
- lär sig och utvecklas av erfarenheter.

Vid den typen av ledning är det viktigt att chefen tar upp olika initiativ och idéer och förstärker dessa och håller olika frågeställningar ständigt levande.

Erfarenheter från polis- och räddningsinsatser visar att det kan bli problem då vi har en situation som vi har kunnat planera för, som sedan utvecklas på ett sätt som vi inte har förutsett och planerat för. Vad händer egentligen i en sådan situation? Jo på högre ledningsnivåer har man kunnat planera och har då också byggt upp en uppfattning om verkligheten. Man kan då leda med tydliga order och direktiv. Vid en oväntad utveckling ställs man på den lägre nivån inför situationen så som den är och tar då ofta initiativet till åtgärder. Där finns en påtagligt verklig bild av läget. Det uppstår då ett behov av att själv snabbt ta initiativ till åtgärder samt ett behov av stöd från överordnad chef. På den högre nivån lever man ytterligare en tid kvar i sin verklighetsuppfattning och ambition att leda med order eller uppdrag. Detta kan lätt bli en kollision mellan olika ledarstilar och uppfattningar.

Vid en planerad insats med en förväntad händelseutveckling är det lättare att behålla den ledningsmetod, såsom en mer hierarkisk order- eller uppgiftsstyrning, som man har använt från början. Vid en oförutsedd händelse finns inte någon uppfattning om läget på högre nivå i förväg och det kan därför vara naturligare att gå in i en roll som innebär att stödja underordnade.

## **Självorganisation**

I föregående avsnitt har vi närmast oss det man brukar kalla för självorganisation. Här organiserar en enhet själv sin verksamhet utgående från den information som den får eller själv inhämtar.

I situationer med snabba och inte i detalj förutsägbara förlopp är det vanligen omöjligt att detaljstyra, utan man måste mer förlita sig på att de enskilda enheterna i viss mån självorganiserar sin verksamhet. Om man i sådana situationer försöker att detaljstyra uppstår lätt den effekten att olika enheter får order eller direktiv som inte är anpassade till situationen. Det är faktiskt så att i en mycket komplex och föränderlig situation får vi en mer ändamålsenlig verksamhet och organisation genom självorganisation än om vi försöker skapa det med hierarkiska order.

Vidare säger ju principen om överensstämmelse att vi skall kunna möta alla olika händelseutvecklingar och aspekter i situationen. Nu kan vi inte ta fram planer för alla tänkbara händelser. Även detta innebär att det måst finnas en möjlighet till självorganisation.

Nu ställer dock självorganisation vissa krav. Två viktiga förutsättningar är dels att det kommer in information om läget, dels att det finns någon form av handlingsregler eller ramar som beskriver hur man bör handla. Precis som tidigare är det också viktigt med fungerande återkoppling. Genom en väl fungerande återkoppling kan man förstärka lämpliga åtgärder och dämpa mindre ändamålsenliga åtgärder.

### **Princip 16 Självorganisationsprincipen**

För att en självorganisation skall uppstå krävs information om situationen, tydliga handlingsregler och återkoppling.
---

Dessutom är det en fördel med en tydlig ansvarsfördelning. Detta är inget nödvändigt villkor, eftersom en ansvarsfördelning också kan uppstå ur en självorganisation. Men en tydlig ansvarsfördelning kan öka förutsättningarna för en väl fungerande självorganisation. Självorganisation skall alltså inte innebära att vi helt avstår från att reglera olika saker, utan att vi agerar för att skapa bästa förutsättningar för denna.

Principen om upprepning har redan lärt oss att en större enhet bör indelas i mindre i sig självständiga enheter som kan genomföra viss verksamhet självständigt. De mindre enheterna börjar samverka och koordinera sin verksamhet med andra enheter och på så vis växer en verksamhet fram nedifrån och uppåt. I vissa fall kan lägre ledningsnivåer börja verka tidigare än högre nivåer, och man kan då tänka sig att man börjar med någon form av självorganiserande verksamhet, som sedan övergår i en mer traditionell hierarkisk styrning.

Om vi är vana att ledning sker med fördelning av uppgifter eller uppdrag, kan vi fråga oss vad den överordnade ledningen skall göra i situationer där vi mer måste förlita oss på självorganisation. Vår diskussion ovan visar på att en övre ledningen skall tillse att

- en inriktning i stort formuleras och sprids ut och att
- information om läget sprids ut.

Ytterligare en uppgift för den högre ledningen är att svara för att vi ständigt lär oss av föregående situationer. Vad lärde vi oss senast vi ställdes inför en liknande situation och vad innebär det att vi måste formulera för regler?

För att man snabbt skall kunna få igång verksamhet, krävs ofta att man har olika hierarkier och självständiga delar som kan etablera och stabilisera en egen verksamhet. Det är egentligen inte så att självorganiserande verksamhet står i något motsatsförhållande till hierarki. En organisation som skall kunna uppträda självständigt och ha en förmåga att hantera många olika situationer, bör bestå av flera delar som i sig är självständiga. En ordnad verksamhet kan inte plötsligt uppstå i hela organisationen utan måste etableras successivt.

## Ledning ur ett tidsperspektiv

### *Ledning i inledningsskedet*

En viktig förutsättning för framgångsrika insatser är att vi kan leda effektivt redan inledningsvis. Om vi inte klarar att snabbt etablera en fungerande och effektiv ledning vid en större olycka, särskild händelse eller annan krissituation, finns det alltid en risk att situationen förvärras. Krisen kan få ett både allvarligare och längre förlopp.

Vi skall nu se på några exempel. Den parlamentariska kommission som tillsattes efter mordet på Olof Palme skriver i sin rapport att: "Helhetsomdömet måste bli att polisen inte fungerade tillfredsställande under de viktiga timmarna närmast efter mordet". Det omdömet drabbar i första hand arbetet på sambandscentralen. Kommissionen anser att: "Den handfallenhet och förvirring som präglade verksamheten där är uppseendeväckande".

Sökandet efter gärningsmannen skedde inte efter någon systematik och genomfördes inte under någon direkt och konkret ledning från sambandscentralen. Några mer systematiska åtgärder såsom avspärningar eller fordonskontroller genomfördes inte. Beslut om att rikslarm skulle utsändas, fattades först ungefär två och en halv timme efter mordet.

De förklaringar som har anförts till att ledningen inte fungerade i inledningsskedet är

- handlingsförlamning på grund av situationens allvar och
- att verksamheten blockerades av inkommande telefonsamtal.

Kommissionen accepterar inte dessa förklaringar och menar, att polisverksamheten skall fungera även i sådana situationer.

Palmemordet och exempelvis Estoniaolyckan belyser tydligt att en överraskande större händelse innebär en tillfällig mycket stor belastning av kommunikationssystemen. Likaså belyses vikten av att skilja på den informationshantering som är knuten till pressen och allmänheten från den som är knuten till den operativa ledningen.

Den kommission som tillsattes efter branden på passagerarfartyget Scandinavian Star riktar kritik mot ansvarig räddningsledningscentral i Norge för att rökdykare inte sattes in tidigare. Kommissionens slutsats är att rökdykare skulle ha mobiliserats direkt när man larmade andra räddningsheter, dvs en timme tidigare än vad som gjordes.

Vid en brand på en färja i Nacka i januari 1990, dröjde det anmärkningsvärt länge innan släckningsheter kom till platsen. Katastrofkommissionen håller det inte för uteslutet att det skulle ha gått att hejda brandens spridning, om den förstärkning som tillkallades hade varit på platsen tio minuter tidigare. Här framgår att speciellt bristerna i bilden av situationen försenade insatserna och kommissionen skriver i sin rapport att:

"Den från början otillräckliga informationen kom att försena alarmeringen av de betydligt större resurser som efter bara en kort stund visade sig behövas vid insatsen".

Egentligen belyser alla tre dessa exempel hur viktigt det är att vi snabbt får en bild av vad som har hänt. Det är också viktigt att våra sambandssystem har kapacitet att ta emot all den information som ofta kommer in i en krissituations inledningsskede.

Förmågan att snabbt kunna agera i ett inledningsskede anknyter även till enheters förmåga att uppträda självständigt. Vi kan knyta an till sådana principer som principen om autonomi, rekursivitet, vitalitet respektive självorganisation. Det är viktigt att vi har självständiga delar i såväl våra insatsheter som ledningsorganisation. Det skapar en förutsättning för att verksamhet snabbt kan starta ute i organisationen.

Är det även en fördel med väl "samtrimmade" grupper, där alla känner varandra väl och man genom en rad insatser och övningar har skapat en väl sammanhållen grupp? Att bara ge ett kategoriskt och onyanserat ja som svar på den frågan är kanske inte helt rättvisande. Det är dock helt klart att det i många situationer kan vara en stor fördel med sådana grupper. Det finns exempelvis forskning som visar att grupper med en tydlig uppgifts- och rollfördelning vid akutsjukvård kan åstadkomma ett effektivare första omhändertagande av patienter. Man skall samtidigt uppmärksamma att en grupp med stark sammanhållning ofta kan sätta lojaliteten mot gruppen framför hela organisationens mål.

### **Uthållighet och kontinuitet**

Om vi fortsätter att se på ledning ur ett tidsperspektiv, har vi ytterligare två krav. Ledning bör kunna utövas med såväl uthållighet som kontinuitet. Vid mindre insatser är vi kanske vana att kunna utnyttja tillgängliga resurser maximalt. Om vi går från en enklare insats som varar en kortare tid till en mer komplicerad insats som varar en längre tid, tillkommer en viktig faktor i vår ledningsverksamhet. Vi måste nämligen kunna hushålla med resurser, liksom skapa resurser. Detta kan vara ett svårt byte av tankesätt. Vid större insatser kanske inte alltid sådana deviser som "kör så det ryker" leder till en framgångsrik insats på sikt.

Om vi knyter an till resonemanget kring de grundläggande fem komponenterna i ledning, är det en strategisk fråga att skapa resurser som den operativa ledningen sedan kan använda. Den operativa och taktiska chefen skall inte behöva lägga kraft på att skaffa erforderliga resurser, utan de skall så att säga serveras av den högre ledningen.

## **Arbetet i stab**

### **Stabens roll**

Vi har nu sett hur organisationen sätts samman av dels olika ledningsnivåer, dels olika delar och funktioner. Vi har nu in ytterligare en del i vårt ledningssystem, nämligen staber. Det finns ett krav på enhetlig ledning. Men samtidigt kan inte en chef ha kompetens inom alla sakområden. Linje-stabsorganisationen är ett koncept som löser detta problem - en chef leder men *biträds* av en stab med olika *specialister*. Det är viktigt att vara medveten om att en stab formellt inte leder verksamhet utan biträder chefen vid ledning och att en stab biträder *en* viss chef.

Ledningsprocessen sker till del som stabsarbete. Stabstjänsten syftar bl a till att skapa underlag för chefens agerande och omsätta dennes beslut i mer detaljerade direktiv.

En stabs *arbetsmetod* kan beskrivas som att staben skall fortlöpande inhämta, bearbeta och presentera erforderligt underlag för chefen eller ledaren.

Ändamålet med bearbetning är att fortlöpande klarlägga prognoser i form av möjliga händelseutvecklingar. Denna bearbetning skall om möjligt utmynna i förslag till åtgärder. Vid bearbetningen värderas inhämtade uppgifter, de sammanställs, överväganden görs och slutsatser dras.

### **Staben som en organisation**

En stab är en organisation i sig och kan beskrivas som en *hierarki*. Precis som för alla organisationer är det ur ett hierarkiskt perspektiv viktigt bl a att det finns en *tydlig ansvarsfördelning*. Chef kan ge stabsmedlem delegation att fatta vissa beslut, det är dock en förutsättning för effektiv ledning att det tydligt och klart framgår vilka beslut som stabsmedlemmar självständigt får fatta.

En större stab bör innehålla såväl *generalister* som specialister eller *funktionsföreträdare*. Generalisterna arbetar med hur insatsen skall genomföras för att uppnå de olika målen och hur olika åtgärder och funktioner därvid skall *samordnas*. Funktionsföreträdarna företräder sin respektive funktion och svarar för hur den skall organiseras inom ramen för insatsen. Vid mindre insatser kanske chefen själv kan samordna de olika funktionerna, men vid en mer omfattande verksamhet bör denna funktion finnas inom staben. Det är alltså vid större insatser viktigt att såväl generalister som funktionsföreträdare ingår i stabsarbetet. I en stab bör alla de olika funktioner som ingår i insatsen finnas representerade antingen genom stabsmedlemmar eller genom samverkanspersonal.

En stab har ofta en *sk funktionsorganisation*. Man indelar staben i olika delar som svarar för var sin funktion, såsom exempelvis insatsledning, analys, samband, personal, information och underhåll. Ofta ställer dock verksamheten krav på att man samtidigt arbetar i *sk divisionsorganisation*, där man arbetar i olika grupper med olika ansvarsområden såsom exempelvis planering respektive genomförande. Det är då viktigt att det sker en *enhetlig ledning* av alla verksamheter, såsom planering, genomförande eller uppföljning och analys.

Fortsätter vi att se staben som en organisation är det vidare viktigt att de olika funktionerna inom staben samordnas och leds mot ett gemensamt mål.

Den organisation som en stab bildar kan vi också se som ett system med olika delar som samverkar med varandra. Ser vi staben ur detta perspektiv, lyfts bl a kraven på förmåga att anpassa verksamhet och organisation fram. Det innebär bl a att man bör kunna växla mellan olika indelningar och olika former av arbetsgrupper. Staben behöver även kunna fortlöpande ändra sin arbetsmetod och anpassa den efter de erfarenheter som görs.

En stab behöver ofta samtidigt planera kommande insatser, genomföra insatser och utvärdera insatser. Det är viktigt att stabschefen organiserar arbetet så att dessa tre olika saker kan ske samtidigt. Ibland kanske huvuddelen av personalen måste arbeta med genomförandet och vid andra tillfällen kanske arbetet måste koncentreras till planering.

Erfarenheter visar att det vid kritiska skeden i insatsen finns en tendens att utnyttja alla resurser i staben till operativt genomförande. Det paradoxala är att det just då är så viktigt att samtidigt kunna leda operativt, blicka framåt och analysera.

### **Analysfunktionen**

Att analysera och utvärdera genomförda insatser som underlag för utveckling och modifieringar av såväl stabsarbetet som taktiken är en viktig del i ledningsarbetet. Förutom en analys och utvärdering av genomförd verksamhet, bör pågående verksamhet analyseras såtillvida att de hypoteser och antaganden som man utgår från prövas och analyseras. Analysfunktionen bör ägnas några särskilda ord. Det är viktigt att denna funktion har ett förtroende hos chefen. Annars kan lätt effekten bli att analysgruppens arbete tvingar in chefen i försvarsposition och eventuella icke rättvisande hypoteser och antaganden snarare förstärks. Ett sätt att säkerställa detta viktiga förtroende är att varje chef utser den personal som skall utgöra analysfunktionen.

### **Staben ur ett tidsperspektiv**

Sett ur ett tidsperspektiv bör en stab kunna arbeta *kontinuerligt* under lång tid och ha en *uthållighet*. Bedömanden måste vanligen ske kontinuerligt liksom det måste finnas en beredskap att leda insatser vid oförutsedda händelseutvecklingar. Det finns erfarenheter som tydligt visar att en utmattning av staben innebär att man tenderar till att övergå till ett mer kortsiktigt arbetssätt, där man minutoperativt reagerar

på olika händelser utan någon långsiktig planläggning och beaktande av insatsen i stort. Vi återvänder till kravet på kontinuitet. Vid en längre insats behöver man oftast indela i staben i olika arbetsskift. Det är då viktigt att det finns en kontinuitet mellan dessa lag och att man överlämnar på ett riktigt sätt. I ett stabsarbete finns ofta en rad hypoteser eller antaganden och bedömanden om läget och hur vi skall handla i olika situationer. Det är viktigt att allt sådant tydligt förs vidare mellan de olika arbetslagen.

### Staben som en grupp

Om vi ser staben som en *grupp* av människor, så lyfts sådana begrepp som *normer*, *maktstrukturer* och *kommunikationsmönster* fram. I vissa fall sätts snabbt en tillfällig stab samman. För att arbetet skall fungera bra är det dock viktigt att de olika stabsmedlemmarna är samövade och delar värderingar och normer avseende bl a hur insatser skall ledas. Det är även viktigt att kontinuerligt under en insats orientera stabspersonalen och tillse att man har samma syn på och uppfattning om läget. Kommunikationen i en stab måste ske via riktiga vägar, så att viktig information når alla intressenter och att beslut och åtgärder inte genomförs internt i mindre grupper utan att berörda får del av dessa.

Det är en fördel om man kan arbeta i olika arbetsgrupper och snabbt kan växla mellan olika arbetsformer. Vi nämnde i föregående kapitel att en grupp kan sätta lojaliteten inom gruppen före insatsens effektivitet. Det är viktigt att man inte får fasta grupper i staben som isolerar sig gentemot varandra.

### Sammanfattning

Den begränsade staben	Den effektiva staben
Endast vissa av de funktioner som finns på fältet representeras i staben.	Det finns en kunskap i staben om alla de funktioner som skall samordnas i insatsen.
Det finns bara specialister i staben.	Det finns såväl specialister som företrädare olika funktioner som generalister som kan samordna olika funktioner.
De olika funktionerna arbetar var för sig utan samordning och gemensam inriktning.	De olika funktionerna samordnas och arbetar mot samma mål och för optimalt resursutnyttjande.
Staben arbetar ständigt med samma metoder.	Arbetsmetoder utvärderas ständigt och förändras och anpassas till situationen.
Alla resurser behövs för operativt genomförande.	Staben kan samtidigt planera och bedöma för kommande verksamhet, leda, genomföra, analysera och utvärdera verksamheten samt utbilda personalen.
Information om läget finns bara utspridd som delar och fragment hos olika funktioner.	Information om läget finns sammanställd och tillgänglig för alla som behöver den.
Det är inte klarlagt vem som leder olika verksamheter i staben	Varje typ av verksamhet såsom planering eller genomförande leds och samordnas av en chef.
Staben består av olika grupper som sätter lojaliteten inom gruppen före insatsens effektivitet och man kan inte växla mellan olika typer av arbetsgrupper.	Man arbetar i olika arbetsgrupper och kan snabbt växla mellan olika arbetsformer.
De olika arbetsskiften har olika sätt att arbeta och det finns ingen kontinuitet i arbetet.	De olika arbetsskiften delar grundläggande normer och uppfattningar. Kunskaper och erfarenheter överförs mellan skiften.
Staben har inte resurser att arbeta lika länge som insatsen pågår.	Det finns en uthållighet i stabens arbete som innebär att man arbetar effektivt under hela

Den begränsade staben	Den effektiva staben
	insatsen.



## Förteckning över principer

- Princip 1 Principen om situationens krav \_\_\_\_\_
- Princip 2 Principen om överensstämmelse \_\_\_\_\_
- Princip 3 Principen om rättvisande bild \_\_\_\_\_
- Princip 4 Principen om dämpande återkoppling \_\_\_\_\_
- Princip 5 Principen om agerande \_\_\_\_\_
- Princip 6 Principen om alternativa metoder \_\_\_\_\_
- Princip 7 Principen om adaptivitet \_\_\_\_\_
- Princip 8 Principen om det nivåspecifika \_\_\_\_\_
- Princip 9 Principen om begränsat antal underlydande (span of control) \_\_\_\_\_
- Princip 10 Principen om enhetlig ledning (unity of command and direction) \_\_\_\_\_
- Princip 11 Principen om autonomi \_\_\_\_\_
- Princip 12 Principen om rekursivitet eller upprepning \_\_\_\_\_
- Princip 13 Principen om samordning av strategisk och operativ verksamhet \_\_\_\_\_
- Princip 14 Vitalitetsprincipen \_\_\_\_\_
- Princip 15 Triangelprincipen \_\_\_\_\_
- Princip 16 Självorganisationsprincipen \_\_\_\_\_

## Referenser

### Litteratur

- Abrahamsson, Bengt. Organisationsteori, Studentlitteratur, 1989.
- Andersson, Lars O. Allmän företagsekonomi, Studentlitteratur, 1985.
- Angelöw, Bosse - Jonsson, Thom. Introduktion till socialpsykologi, Studentlitteratur, 1990
- Ansoff, Igor H. Implanting Strategic Management, Prentice/Hall International, 1984
- Bobbitt, Randolph H. Jr - Breinholt, Robert H - Doktor, Robert H - McNaul James. Organizational behavior - Understanding and behavior, Prentice-Hall, 1978.
- Bragée, Inger - Wallentin, Christer. Ekonomernas uppslagsbok, Liber Hermods, 1993.
- Brehmer, Annica. Brännskadeintensivvård som hierarkiskt organiserat system. CMD-rapport nr 4/90.
- Brehmer, Berndt. Dynamic decision making: Human control of complex systems, PM.
- Brehmer, Berndt. Human control of systems: A view from research with microworlds, PM.
- Brehmer, Berndt. Mänsklig styrning av komplexa system, MDA-rapport 1992:13.
- Brehmer, Berndt. Styrning av system: Kognitionspsykologiska aspekter på modernt arbete, i: Människan i arbetslivet, Allmänna förlaget 1991.
- Driscoll, P A - Vincent, C A. Organizing an efficient trauma team, in: the British Journal of accident surgery (1992) Vol. 23 (No 2), p 107-110.
- Dörner, Dietrich - Kreuzig, Heinz, W - Reither, Franz - Stäudel, Thea. Lohhausen - Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität, Verlag Hans Huber, 1983.
- Egidius, Henry. Termlexikon - Psykologi, Pedagogik, Psykoterapi, fjärde upplagan, Esselte Studium, 1983.
- Eklundh, Claes - Stjernquist, Nils. Krissituationerna och regelverket, i: När krisen kommer - Slutredovisning från projekt krishantering, Kungl. krigsvetenskapsakademien, 1994, s 28 - 45.
- Eliasson, Patrik. CIA:s agerande före Kubakrisen, oktober 1962, C-uppsats Lunds universitet, historiska institutionen, ht 1994.
- Erfarenheter från insatsen på Scandinavian Star. Göteborgs brandförsvär, 1991-05-08.
- Fiske, John. Kommunikationsteorier - En introduktion, Wahlström & Widstrand, 1982.
- Fredholm, Lars. Det operativa problemet, PM FOA, 1991-10-17.
- Fredholm, Lars. Ledningskulturer och ledningsformer - ett forskningsprojekt, PM FOA, 1989-03-20.
- Fredholm, Lars. Utveckling av räddningstaktik - Analyser och metodförslag, FOA rapport 50006-5.3, april 1990.
- Gleitman, Henry. Psychology, W.W. Norton & Company, 1981
- Gomez, Peter. Modelle und Methoden des systemorientierten Managements, Verlag Paul Haupt, 1981.
- Grubbström, Robert W. Besluts- och spelteori med tillämpningar, Studentlitteratur, 1977.
- Haken, H. Erfolgsgeheimnisse der Natur - Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken, Deutsche Verlags-Anstalt, 1983.
- Haken, Herman. Synergetics, Springer Verlag, 1983.
- Haken, H - Mikhailov, A. Interdisciplinary Approaches to Nonlinear Complex Systems, Springer-Verlag, 1993.

Henell, Olof. Sälj/Servicepsykologi, Studentlitteratur, 1986

Holmberg, Erik - Stjernquist, Nils. Vår författning, CE Fritzes, 1993.

Hägg, Ingemund - Wiedersheim-Paul, Finn. Att arbeta med modeller inom företagsekonomi, Liber, 1990.

Ingvar, David H - Sandberg, C G. Det medvetna företaget, Timbro, 1985.

Isberg, Magnus. Regeringsarbetet i krissituationer, i: Krishantering - kan vi bli bättre, Kungl. krigsvetenskapsakademien, 1993, s 46 - 75.

Jeffmar, Christer. Organisationsutveckling i kris och förändring, Studentlitteratur, 1992.

Jermsten, Henrik. Konstitutionell nödrätt, Juristförlaget, 1992.

Johansson, Per. Några systemanalytiska begrepp med anknytning till ledningsstudier, FOA-rapport D 10126, augusti 1989.

Johansson, Per. En ledningsstudie inom armén - några teoretiska ansatser, FOA-rapport D 10127, oktober 1989.

Johansson, Per. En studie av civila ledningsfunktioner, rapportutkast FOA, 1992-04-27.

Johansson, Per. Polisinsatserna i Stockholm vid fotbolls-EM 1992 - En analys och erfarenhetsberättelse, PM FOA ,1992-08-12.

Johnsen, Erik. Ledningsprocessen i företag, förvaltningar och organisationer, Studentlitteratur, 1985.

Juridikens termer. Bergström, Sture m fl, åttonde upplagan, Almqvist & Wiksell, 1992.

Karlöf, Bengt. Strategins kärnfrågor på 90-talet, Liber, 1993.

Katastrofkommissionen (Kommittén för undersökning av allvarliga olyckshändelser). Nr 2:1988  
Tågolyckan i Lerum den 16 november 1987.

Katastrofkommissionen (Kommittén för undersökning av allvarliga olyckshändelser). Nr 5:1988  
Översvämningarna i Bengtsfors, Årjängs och Eda kommuner september 1988.

Katastrofkommissionen (Kommittén för undersökning av allvarliga olyckshändelser). Nr 2:1987  
Översvämningarna i Kopparbergs län och Gävleborgs län i september 1985.

Katastrofmedicinska organisationskommittén. Kamedo-rapport XIV, Katastrofmedicinska studier i Göteborg - Stormen "Ada" den 21 september 1969.

Katastrofmedicinska organisationskommittén. Kamedo-rapport XXX, Katastrofmedicinska studier i England - Seriekollisioner på motorväg M 6 väster om Manchester den 13 september 1971.

Katastrofmedicinska organisationskommittén. Kamedo-rapport XXXIV, Katastrofmedicinska studier i Norditalien - Luftutsläppet av organiska klorföreningar i Seveso, Milanoprovinsen, 10 juli 1976.

Kjeserud, Ragnar. På jobb i vanskelige tider, MGruppen, 1989.

Linde, Anders. Strategisk planering, Bonniers, 1979.

Malik, Fredmund. Strategie des Managements komplexer Systeme, Haupt Verlag, 1992.

Malik, Fredmund. Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation - Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme, Haupt Verlag, 1993.

Malmgren - Sundberg - Petrén. Sveriges grundlagar, Nordstedts, 1971.

M/s Scandinavian Star, Brand i färja - Rapport från räddningsinsatsen. Göteborgs brandförvar.

Normann, Richard. Service management, Liber Ekonomi, 1992

"Scandinavian Star" - ulykken, 7. april 1990. Norges offentlige utredninger (NOU), 1991:1

- Nylén, Lars. Polisledning med stab, kompendium 1990-04-17.
- När krisen kommer - slutredovisning från projekt Krishantering. Kungl. krigsvetenskapsakademien.
- Perrow, Charles. Complex organizations -A critical essay, McGraw-Hill Publishing Company, 1986.
- Perrow, Charles. Normal accidents - living with high-risk technologies, Basic Books Inc. Publishers, 1984.
- Polislag med kommentarer. Rikspolisstyrelsen, 1992.
- Probst, Gilbert J. B. Kybernetische Gesetzhypothesen als Basis für Gestaltungs- und Lenkungsregeln im Management, Paul Haupt, 1981.
- Rasmussen, Jens - Brehmer, Berndt - Leplat, Jacques. Distributed decision making - Cognitive models for cooperative work, John Wiley & Sons, 1991.
- Regester, Michael. Crisis management - Krishantering till företagets fördel, Svenska Dagbladets förlags AB, 1987.
- Rikspolisstyrelsen. Föreskrifter och anvisningar för polisväsendet (FAP) 201-1. Polismyndigheternas organisation, ledning och planering vid särskilda händelser.
- Rikspolisstyrelsen. Allmän polislära - polistaktik, Allmänna förlaget, 1982.
- Rohlin, Lennart. Strategisk planering i teori och praktik - Rapport från EFL-konferens, Gleerups, 1970.
- Räddningstjänstlagen. Arbetarskydds nämnden, 1993.
- Samuelsson, Kjell. Informatik med systemvetenskap och cybernetik, Kungl. Tekniska högskolan (KTH) och Stockholms universitet, 1980.
- Samuelsson, Kjell. Säkerhetsfrågor och sårbarhetsproblem i räddningsverksamhet, Statens räddningsverk, 1987-10-27.
- Senge, Peter M. The fifth discipline - The art & practice of the learning organization, Century business, 1990.
- Sjöholm, Erik. Den statliga nödrätten och dess problematik, SvJT 1974, s 579-591.
- Sjöstrand, Sven-Erik. Organisationsteori, Studentlitteratur, 1987.
- Smedslund, Jan. Praktisk psykologi, Studentlitteratur, 1984.
- Stacey, Ralph. Ledarskap genom kaos och förändring, Brain books, 1992.
- Stacey, Ralph. The Chaos frontier - Creative strategic control for business, Butterworth-Heinemann, 1991.
- Stefenson, Bror. Svensk krishantering, i: Krishantering - kan vi bli bättre, Kungl. krigsvetenskapsakademien, 1993, s 7- 21.
- Stevrin, Petter. Utvärdering för förändring, Studentlitteratur, 1991.
- Svenska akademiens ordlista över svenska språket. 11 upplagan, Nordstedts 1987.
- Synonymordboken, Strömbergs bokförlag AB, 1973.
- Tuveskredet 1977 - Rapport om räddningsverksamheten. Länsstyrelsen i Göteborgs och Bohus län, 1978-04-24 Dnr 12.099-1508-77.
- Ulrich, H and Probst G J B. Self-organization and management of social systems, Springer Verlag Berlin - Heidelberg, 1984.
- Wennberg, Suzanne. Introduktion till straffrätten, Juristförlaget, 1988.
- Wessén, Elias. Kortfattad etymologisk ordbok, Läromedelsförlagen, 1969.
- Widén, Göran. Elementär beslutsteori, M&B fackboksförlaget ab, 1974.
- Windahl, Sven - McQuil Denis. Kommunikationsmodeller, Studentlitteratur, 1978.

Virdehed, Rune - Olofsson, Sven. Polistaktik, operativ arbetsledning, Rikspolisstyrelsen - polishögskolan, kompendium.

Wulff, Petter. Komplexitet som riskfaktor, FOA-rapport A 10017 - 1.2, november 1990.

Wulff, Petter. Stora olyckor - räddningstjänsten i centrum, FOA-rapport A 10004-M2, februari 1984.

Wulff, Petter. Termer och begrepp, FOA-rapport D 10108, mars 1988.

Zetterling, Niklas. Erfarenheter från historiska operationer, PM FOA, 1993-11-15.

### **Offentligt tryck**

JO. Vissa polisingripanden i Stockholm 6 september 1989, Beslut 1991-06-28.

- |      |                        |   |
|------|------------------------|---|
| KU   | 1973:26, s 34 f        | Regeringsarbetet.   |
| KU   | 1973:20, s 16 f        | Regeringens handlande i viss nödsituation.  |
| KU   | 1973:20, bilaga 11     | PM med vissa uppgifter angående regeringens handlande i samband med kapningen av svenskt civilflygplan i september 1972.    |
| KU   | 1974:22, s 17 ff       | Regeringens åtgärder i samband med Norrmalmstorgsdramat i augusti 1973.   |
| KU   | 1974:22, bilaga 5      | PM med vissa uppgifter angående regeringens åtgärder i samband med bankdramat vid Norrmalmstorg i Stockholm i augusti 1973. |
| KU   | 1975/76:50, s 32 ff    | Behovet av särskilda regler för regeringens handlande i nödsituationer  |
| KU   | 1977/78:35, s 15       | Angående behovet av särskilda regler för regeringens handlande i nödsituationer.  |
| KU   | 1981/82:35, s 12 ff    | Ubåtsaffären  |
| KU   | 1981/82:35, bilaga 8 F | Sammandrag av händelseförloppet i ubåtsaffären såvitt avser regeringens åtgärder.   |
| KU   | 1986/87:33, s 16       | Regeringens åtgärder med anledning av mordet på statsminister Olof Palme, regeringsarbetet den 1-13 mars 1986.              |
| KU   | 1989/90:30, s 10 ff    | Expeditionsministärs befogenheter och sammansättning  |
| KU   | 1989/90:30, bilaga A2  | En expeditionsministärs befogenheter.   |
| Prop | 1973:90                | Med förslag till ny regeringsform och ny riksdagsordning m.m.   |
| Prop | 1980/81:13             | Om polisens uppgifter, utbildning och organisation m.m.   |
| Prop | 1983/84:111            | Förslag till polislag m. m.   |
| Prop | 1985/86:170            | Om räddningstjänst lag, m.m.  |
| SOU  | 1972:15                | Ny regeringsform. Ny riksdagsordning (Grundlagsberedningen)   |
| SOU  | 1979:6                 | Polisen - betänkande av 1975 års polisutredning   |
| SOU  | 1988:18                | Rapport av parlamentariska kommissionen med anledning av mordet på Olof Palme.  |
| SOU  | 1987:14                | Juristkommissionens rapport om händelserna efter mordet på statsminister Olof Palme.  |
| SOU  | 1989:86                | Samhällets åtgärder mot allvarliga olyckor.   |
| SOU  | 1991:33                | Branden på Sally Albatross den 9-12 januari 1990.   |
| SOU  | 1993:92                | Den centrala polisorganisationen - Betänkande av RPS-utredningen.   |





**Räddningsverket, 651 80 Karlstad**

**Telefon 054-13 50 00, telefax 054-13 56 00. Internet <http://www.srv.se>**

**Beställningsnummer: U30-606/00. Telefon 054-13 57 10, telefax 054-13 56 05**