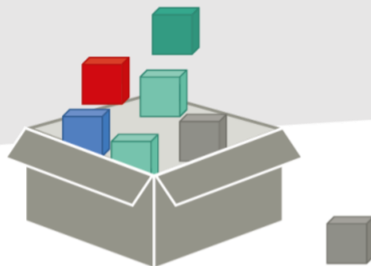




Myndigheten för
samhällsskydd
och beredskap

Organisering i övergripande ledning – en samman- ställning och fördjupning



**Organisering i övergripande ledning
– en sammanställning och fördjupning**

© Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)

Publ.nr: MSB2082 – mars 2024

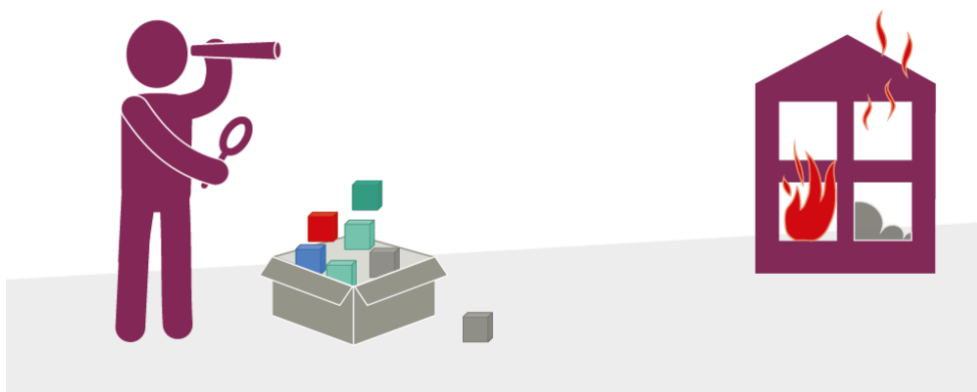
Detta dokument syftar till att samla, tydliggöra och exemplifiera handbokens skrivningar om organisering i övergripande ledning. I stort handlar det om att tillämpa organiseringsmodellen i den övergripande ledningen.

Organiseringsmodellen

Organiseringsmodellen är ett verktyg för hur en verksamhet utformar sin organisation såväl i förväg som i stunden, för att organisering och ständig anpassning ska komma till stånd utifrån det aktuella ledningsbehovet. Modellen beskriver organisering av både räddningsledningssystemet som helhet och enskilda räddningsinsatser. Organiseringsmodellen är en tillämpning av beslutsdomänsmodellen¹.

När organiseringsmodellen tillämpas i den övergripande ledningen skapas förutsättningar för anpassning utifrån situationens krav, förmåga att öka kapaciteten vid behov samt möjlighet att dimensionera organisationen med hänsyn till de lokala förutsättningarna.

Figur 1. Olika perspektiv



Att iakta situationen och den pågående organiseringen samtidigt.

Men organiseringsmodellen fångar inte upp alla perspektiv som är relevanta och viktiga i ett ledningsarbete. Ledarskap, normer och hur styrning sker är exempel på perspektiv som är av stor vikt men som inte fångas upp av modellen.²

Roller i den övergripande ledningen

Det är viktigt att det finns en förmåga och vana att definiera roller i övergripande ledning. Ur denna synvinkel är namn på roller (exempelvis driftchef) bra att lyfta istället för namn på ledningsfunktioner (exempelvis vakthavande befäl [VB]).

Vissa roller, såsom sektorchef, har vuxit fram genom praxis över tid. Andra roller, såsom räddningsledare, räddningsledningsschef, driftchef och ISK, är givna av lagstiftning, föreskrifter och Gemensamma grunder³. Ytterligare andra roller, såsom beredskapshandling, insatsuppföljning och optimeringsstöd, är skapade i arbetet med ELS-handboken för att bli verktyg att utveckla svensk räddningstjänst

¹ Se ELS-Handboken 13.3 Organiseringsmodellen. Beslutsdomänsmodellens innehåll är även operationaliserad och tillämpad på andra ställen i handboken, såsom i beskrivningen av fokusområden.

² Handboken 13.3 Organiseringsmodellen

³ MSB 2018 "Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar", MSB777, s. 78–79.

i hanteringen av utmaningar där vi idag uppmärksammat brister. Alla dessa olika typer av roller kommer att utvecklas över tid och på olika sätt.

Ansvarsmässigt urskiljer sig rollerna räddningsledningschef, driftchef och räddningsledare. Det är roller som förväntas kunna fördela ut andra roller till andra individer men fortfarande uppbära det samlade ansvaret för de utfördade uppgifterna.

Den övergripande ledningen har hela räddningsledningssystemets ledningsresurser till sitt förfogande. Exempelvis vid en tekniskt komplex händelse kan en insatsledare från en annan del av räddningsledningssystemet agera i rollen insatsuppföljning inom ramen för den övergripande ledningen. Detta kan ske genom att insatsledaren agerar från ledningscentralen, att insatsledaren genomför besök vid skadeområdet eller följer insatsen från någon annan plats (exempelvis från den egna arbetsplatsen).

På samma sätt kan en regional insatsledare bistå rollen beredskapshandling genom att ta fram en aktualiserad och fördjupad riskbild. På motsvarande sätt kan också individer med roller i den övergripande ledningen samtidigt arbeta i roller kopplat till insatsledning, såsom när ett vakthavande befäl samtidigt agerar i rollen driftchef och räddningsledare. I den mån ett beslut om att inleda en räddningsinsats behöver beredas så kan ett besök på plats av en insatsledare eller regional insatsledare vara en del av en sådan beredning inför beslutet.

Fördelen med att fördela ut roller jämfört med att fördela ut enskilda arbetsuppgifter är att det är tidsbesparande och att det stimulerar ett självständigt och ansvarstagande agerande inom givna ramar⁴ utifrån principen om uppdragslojalitet⁵. Det innebär också tydligare ”pusselbitar” och därmed bättre överskådlighet i arbetet med organisering, och det bidrar dessutom till att tydliggöra förväntningarna på individerna i räddningsledningssystemet (till exempel i ledningsfunktionen vakthavande befäl förväntas du kunna agera i bland annat rollerna driftchef, räddningsledare, beredskapshandling och ISK).

Räddningschefens styrning

Den övergripande ledningen arbetar på uppdrag från räddningscheferna i ett samarbete och behöver styrning från samma räddningschefer. Rollen räddningschef⁶ är därför en viktig roll i räddningsledningssystemet. Styrningen utövas i förväg genom beslutade dokument eller vid behov i stunden. Styrningen utövas via rollen räddningsledningschef⁷.

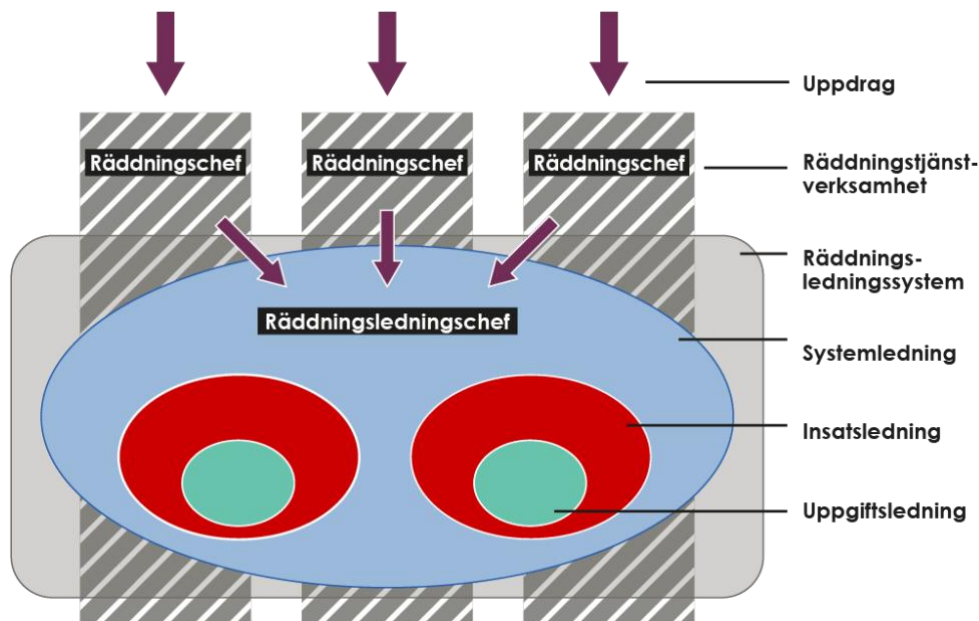
⁴ ELS-Handboken 13.3

⁵ Se ELS-Handboken 1.2.1 Principen om Uppdragslojalitet

⁶ ELS-Handboken 13.3

⁷ ELS-Handboken 13.3

Figur 2. Räddningsledningssystemet och räddningsledningschefen



Olika räddningschefer är uppdragsgivare för räddningsledningschefen i ett gemensamt räddningsledningssystem för styrning av pågående räddningstjänstverksamheter.

Ett räddningsledningssystem ska genom rollen räddningsledningschef säkerställa räddningsledningssystemets tillgång till nödvändiga delar av räddningschefens beslutsbefogenhet⁸. Räddningsledningschefen har i detta stöd i principen om uppdragslojalitet⁹. I vissa fall behöver dock situationer som inte kunnat förutses hanteras. Räddningsledningssystemet behöver då ha möjlighet att inhämta kompletterande styrning från en eller flera räddningschefer i stunden. Detta kan exempelvis ske genom kontaktvägar som fungerar bortom kontorstid, och möjlighet att skapa forum för samråd mellan rollen räddningsledningschef och ett antal räddningschefer, eller deras utsedda ersättare, med kort varsel.

Att öka ledningskapaciteten

Att kunna öka ledningskapaciteten och välja sätt utifrån situationens krav är en del av räddningsledningssystemets förmåga till anpassning. Ledningskapaciteten i övergripande ledning kan ökas på olika sätt.

Den övergripande ledningen har hela räddningsledningssystemet till sitt förfogande. Ibland är det rimligt att en ledningsfunktion, som vanligtvis arbetar med leda genomförandet av en räddningsinsats, kan arbeta med uppgifter inom systemledning där det finns behov och trots att ingen räddningsinsats pågår. Dessutom kan ytterligare resurser göras tillgängliga inom räddningsledningssystemet, exempelvis genom inkallning.¹⁰

Resurser kan också komma från andra räddningsledningssystem eller genom MSB:s förstärkningsresurser¹¹. Stödet kan ske på distans eller genom att resurser

⁸ ELS-Handboken 13.5.1.2

⁹ ELS-Handboken 1.2.1

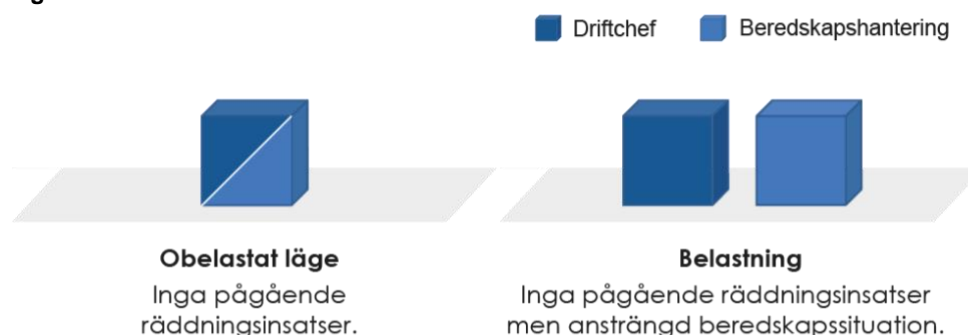
¹⁰ Befogenheten att kalla in extra personal kan regleras olika i olika räddningsledningssystem.

¹¹ Läs mer om detta i ELS-Handboken kapitel 10

skickas fysiskt. Resursförstärkning bör ske proaktivt för att säkerställa handlingsutrymme¹².

För att nå organiseringsmodellens syfte med att skapa förutsättningar för anpassning och ökad kapacitet behöver vi prata roller i stället för ledningsfunktioner¹³. Exempelvis kan vi i en situation med hög belastning vilja öka kapaciteten hos rollen driftchef att följa upp hur ledningssystemet som helhet fungerar, samtidigt som vi vill skapa en ökad förmåga att följa upp och styra beredskapssituationen med hänsyn till riskbilden. Vi avlastar då vårt vakthavande befäl från rollen beredskapshandling (för att hen ska kunna lägga mer uppmärksamhet på driftchefsrollen) och lägger den rollen på en annan individ som ägnar sig endast åt detta. Ett sådant agerande underlättas av att rollerna uttalas och är kända i organisationen. Det behöver därför under hela förloppet vara tydligt vem som agerar i rollen driftchef.

Figur 3. Olika sätt att fördela roller



Exempel på att fördela ut roller på flera individer.

Ett exempel på att formulera sig kring en ökad ledningskapacitet är ”Vi tar in en person med kompetens att verka som VB för att avlasta tjänstgörande VB från rollerna beredskapshandling och informatör, för att tjänstgörande VB ska kunna ägna odelat fokus åt driftchefsrollen”. Att prata om ledningsfunktioner fyller här sitt syfte enbart i avsikt att beskriva förväntningarna på en person som kan upprätthålla en viss ledningsfunktion och därmed agera i ett antal roller. Att bara uttrycka att ”Vi tar in en VB till” räcker inte för att faktiskt fördela ansvar och roller.

Inför en situation med potential att leda till hög belastning är det alltså proaktivt att resursförstärka bemanningen av den övergripande ledningen. För att få god effekt av resursförstärkningen behöver dessutom arbetsuppgifterna fördelas på ett tydligt sätt. Detta kan åstadkommas genom att fördela roller eller faktiska arbetsuppgifter. Exempelvis kan de roller som VB upprätthåller i vardagen fördelas på flera individer så att VB kan fokusera på driftchefsrollen. Det kan också vara så att driftchefsrollen i sig är betungande så att vi istället förstärker genom att tillsätta en roll som biträdande driftchef eller någon annan stödjande roll som ett organiseringsstöd¹⁴.

¹² Se principen om handlingsutrymme, ELS-Handboken 1.2.3

¹³ Med viss ödmjukhet inför att andra aktörer inte nödvändigtvis nyttjar organisering med roller.

¹⁴ Andra stödjande roller som kan utgöra en del av den övergripande ledningen är bland annat optimeringsstöd, säkerhetsstöd och sambandsstöd. Att tillsätta ledningsstöd som kan organiseras i form av stab är också ett sätt att öka ledningskapaciteten hos en viss roll (här driftchef).

För att stärka ledningskapaciteten, skapa förutsättningar för kontinuitet i ledning, minska sårbarheten, öka uthålligheten eller skapa handlingsutrymme kan roller kompletteras genom att en biträdande roll tillsätts. En biträdande roll behöver ges ett tydligt uppdrag och kan definieras antingen i förväg eller i stunden. Inga nationellt enhetliga biträdande roller definieras dock i ELS-handboken.¹⁵ Exempel på biträdande roller i den övergripande ledningen kan vara biträdande driftchef med ett ansvar för systemuppföljning inom en avgränsad del av räddningsledningssystemet eller en biträdande räddningsledningschef som särskilt hanterar en viss händelse åt ordinarie räddningsledningschef.

¹⁵ ELS-Handboken 13.4.3 Att tillsätta biträdande roller



Myndigheten för
samhällsskydd
och beredskap