



Gemensamma grunder ► Förhållningssätt

# Förhållningssätt för effektiv hantering av samhällsstörningar



Myndigheten  
för civilt försvar

## **Förhållningssätt för effektiv hantering av samhällsstörningar**

Myndigheten för civilt försvar  
651 81 Karlstad

Foto omslag: Per Hanstorp/Johnér Bildbyrå

Produktion: Advant

Språklig bearbetning: Expertinfo

Publikationsnummer: MCF0094 – juni 2026

ISBN-nummer: 978-91-7927-719-2

Tidigare utgiven: MSB2487 – november 2024

# Sammanfattning

Hantering av samhällsstörningar kännetecknas ofta av tidspress, osäkerhet, resursbrist och medialt tryck. Vi kan stå inför situationer som vi varken har förberett oss för eller upplevt tidigare. Det kan också vara ett stort antal aktörer som är involverade i hanteringen. En del är vana vid att samverka med varandra, medan andra kan vara helt nya i sammanhanget. Sammantaget gör det att samverkan kring samhällsstörningar kan vara utmanande.

Förhållningssätten som beskrivs i det här materialet bidrar till att skapa en gemensam grund för den aktörsgemensamma hanteringen. Ju fler som känner till och agerar utifrån förhållningssätten, desto större är sannolikheten att vi förstår varandra och agerar tillsammans på ett effektivt sätt.

Förhållningssätten kan beskrivas som **sätt att tänka som påverkar våra resonemang, attityder och agerande**. De kan ses som mentala kompasser som vägleder vårt tänkande och våra handlingar på ett konstruktivt sätt. Syftet med förhållningssätten är att de ska motverka vanliga brister vid hanteringen av samhällsstörningar i fredstid och under höjd beredskap.

Den här publikationen beskriver sex förhållningssätt:

- 1. Lyssna in och kommunicera aktivt!** På så vis kan vi bättre förstå informationsbehov hos varandra och anpassa vår information till de som ska ta emot och agera utifrån den. Ett kommunikativt förhållningssätt påverkar även förtroendet positivt – dels mellan samverkande aktörer, dels gällande allmänhetens förtroende till myndigheternas och samhällets förmåga att hantera samhällsstörningar.
- 2. Ha perspektivförståelse!** Sätt er in i – och förstå – andras perspektiv som komplement till det egna. Om vi är nyfikna, ställer frågor och aktivt försöker förstå andras perspektiv får vi en mer heltäckande bild av samhällsstörningen och hjälpbehoven.
- 3. Se helheten!** Se den egna organisationen som en del av en helhet – en pusselbit i ett större system. När vi har helhetssyn tar vi ansvar för det egna uppdraget samtidigt som vi aktivt bidrar till att den gemensamma hanteringen blir så effektiv som möjligt.
- 4. Ta medvetna beslut!** Det handlar dels om att vara medveten om hur vi människor fattar beslut, dels om att fatta beslut på ett mer medvetet sätt.
- 5. Var proaktiv!** Om vi ska hantera samhällsstörningar effektivt behöver vi vara proaktiva snarare än att vara avvaktande. Det innebär att försöka ligga steget före både i tanke, planering och handling.
- 6. Agera handlingskraftigt!** Handlingskraft påminner oss om behovet att fokusera på effekter och inte fastna i försiktighet och rädsla att göra fel. Handlingskraft är viktigt för att önskade effekter ska kunna uppnås så snabbt som möjligt.

Under nivån **Förhållningssätt** i ramverket Gemensamma grunder för ledning och samverkan finns en PowerPoint-presentation som sammanfattar förhållningssätten. Där finns även ett kompletterande material med exempel på hur förhållningssätten har använts i praktiken under hanteringen av olika händelser.

Läs mer i **Förhållningssätten i praktiken** under nivån Förhållningssätt i ramverket Gemensamma grunder för ledning och samverkan.

# Innehåll

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Vad innebär gemensamma förhållningssätt?</b> .....	<b>7</b>
1.1 Vem behöver förstå och tillämpa förhållningssätten?.....	7
1.2 Varför behöver vi gemensamma förhållningssätt?.....	8
1.3 Hur tillämpar vi förhållningssätten?.....	9
<b>2. Lyssna in och kommunicera aktivt</b> .....	<b>11</b>
2.1 Varför är det viktigt att lyssna in och kommunicera aktivt?.....	11
2.2 Vad innebär det kommunikativa förhållningssättet?.....	12
<b>3. Ha perspektivförståelse</b> .....	<b>16</b>
3.1 Varför är perspektivförståelse viktigt?.....	16
3.2 Vad innebär perspektivförståelse?.....	17
<b>4. Se helheten</b> .....	<b>24</b>
4.1 Varför är helhetssyn viktigt?.....	24
4.2 Vad innebär helhetssyn?.....	25
<b>5. Ta medvetna beslut</b> .....	<b>32</b>
5.1 Varför är medvetet beslutsfattande viktigt?.....	32
5.2 Vad innebär ett medvetet beslutsfattande?.....	32
5.3 Att vara medveten om hur människor fattar beslut.....	33
5.4 Så fattar vi beslut på ett medvetet sätt.....	35
<b>6. Var proaktiv</b> .....	<b>41</b>
6.1 Varför är proaktivitet viktigt?.....	41
6.2 Vad innebär det att vara proaktiv?.....	42
6.3 Utmaningar med proaktivitet.....	44
<b>7. Agera handlingskraftigt</b> .....	<b>46</b>
7.1 Varför är handlingskraft viktigt?.....	46
7.2 Så agerar vi handlingskraftigt.....	46
7.3 Utmaningar, nyanser och ramar för handlingskraft.....	49

## Kapitel 1

# Vad innebär gemensamma förhållningssätt?

# 1. Vad innebär gemensamma förhållningssätt?

Med gemensamma förhållningssätt skapar vi en grundplatta som hjälper oss att tillsammans hantera samhällsstörningar på ett effektivt sätt. Förhållningssätten kan beskrivas som gemensamma sätt att tänka som påverkar hur vi resonerar och agerar.

Det här dokumentet är en del av Gemensamma grunder – ramverk för ledning och samverkan och finns publicerat under nivån Förhållningssätt i ramverket. Dokumentet syftar till att skapa en gemensam bild av och förståelse för förhållningssätten genom att beskriva varför förhållningssätten är viktiga och vad de innebär.

Följande kapitel beskriver sex förhållningssätt som är viktiga för en effektiv hantering av samhällsstörningar:

- Kapitel 2. Lyssna in och kommunicera aktivt!
- Kapitel 3. Ha perspektivförståelse!
- Kapitel 4. Se helheten!
- Kapitel 5. Ta medvetna beslut!
- Kapitel 6. Var proaktiv!
- Kapitel 7. Agera handlingskraftigt! (Nytt från 2026-01-01)

Använd gärna den här publikationen vid utbildningar, förslagsvis ihop med tillhörande Powerpoint-presentation som finns under nivån Förhållningssätt i ramverket Gemensamma grunder för ledning och samverkan. Där finns även ett kompletterande material med exempel på hur förhållningssätten har använts i praktiken under hanteringen av olika händelser.

## 1.1 Vem behöver förstå och tillämpa förhållningssätten?

Den här texten vänder sig till dig som kan bli involverad i hanteringen av samhällsstörningar, till exempel i rollen som beslutsfattare eller om du ingår i en krisledningsorganisation, inriktnings- och samordningsfunktion, kriskommunikationsfunktion, stab eller motsvarande. Den vänder sig även till dig som arbetar med att utveckla olika förmågor när det gäller hantering av samhällsstörningar tillsammans med andra aktörer, såväl privata som offentliga verksamheter.

Det är ett gemensamt ansvar – allas ansvar – att känna till och använda förhållningssätten. Alla behöver bidra till en gemensam grund för att hanteringen av samhällsstörningar ska präglas av förhållningssätten. Däremot har chefer och beslutsfattare en särskilt viktig roll här – dels för att skapa rätt förutsättningar för att detta ska ske, dels för att själva vara goda förebilder för andra.

## 1.2 Varför behöver vi gemensamma förhållningssätt?

Den aktörsgemensamma hanteringen av samhällsstörningar är ett komplext system som ständigt förändras utifrån händelseutvecklingen, de vidtagna åtgärderna och de effekter som skapas genom olika insatser.

Det är ofta ett stort antal aktörer involverade i hanteringen av samhällsstörningar. En del av dessa aktörer är vana vid att samverka med varandra, medan andra kan vara helt nya i sammanhanget. Vissa aktörer är vana vid ett högt operativt tempo med tydliga strukturer och arbetsformer för att hantera samhällsstörningar. Andra aktörer är mer präglade av en förvaltningskultur och längre handläggningstider för att exempelvis ta fram beslutsunderlag. De här olikheterna kan vara utmanande vid samverkan med andra aktörer.

Förhållningssätten i ramverket Gemensamma grunder för ledning och samverkan bidrar till att skapa en gemensam grund för den aktörsgemensamma hanteringen. Ju fler som känner till och agerar utifrån förhållningssätten, desto större är sannolikheten att vi förstår varandra och agerar tillsammans på ett effektivt sätt.

De gemensamma förhållningssätten kan beskrivas som **sätt att tänka, som påverkar resonemang, attityder och agerande**. Förhållningssätten kan ses som mentala kompasser som vägleder vårt tänkande och våra handlingar på ett konstruktivt sätt (se figur 1). Syftet med förhållningssätten är att de ska motverka vanliga brister vid hanteringen av samhällsstörningar i fredstid och under höjd beredskap.

**Figur 1.** Förhållningssätten som en mental kompass



Förhållningssätten kan beskrivas som sätt att tänka som vägleder vårt tänkande och våra handlingar på ett konstruktivt sätt vid hanteringen av samhällsstörningar.

### 1.3 Hur tillämpar vi förhållningssätten?

Förmågan att använda sig av förhållningssätten bygger på två delar: dels behöver vi **förstå vad förhållningssätten innebär**, dels behöver vi kunna **omsätta den förståelsen till praktisk handling**.

Hanteringen av samhällsstörningar kännetecknas ofta av

- inträffade eller nära förestående förluster av olika slag
- tidspress och osäkerhet
- upplevelser av stress
- resursbrist
- medialt tryck.

I sådana situationer kan det med andra ord vara svårt att ta till sig nya tankesätt och arbetsmetoder. Om vi använder förhållningssätten i vardagen skapas däremot ett invariant beteende och de kan bli en naturlig del i vårt agerande även vid samhällsstörningar. För att nå dit krävs därför ett långsiktigt arbete med både utbildning och övning. Dessutom är det viktigt att vi alla integrerar förhållningssätten i våra arbetssätt och rutiner.

Det är i vårt dagliga arbete som vi skapar en grund som genomsyras av inlyssnande och aktiv kommunikation, perspektivförståelse, helhetssyn, medvetet beslutsfattande, proaktivitet och handlingskraft. Genom att tillsammans skapa och underhålla nätverk, dela kunskap och erfarenheter genom utbildningar och övningar i den ordinarie samverkan bygger vi ”vägar” och ”stigar” som vi kan färdas på när vi växlar över till operativ hantering av samhällsstörningar.

## Kapitel 2

# Lyssna in och kommunicera aktivt

## **2. Lyssna in och kommunicera aktivt**

Genom att aktivt lyssna in, reflektera över och möta informationsbehov hos varandra skapar vi en grund för att effektivt hantera samhällsstörningar. Det gäller när vi kommunicerar inom verksamheter, mellan aktörer och när vi kommunicerar med allmänheten.

### **2.1 Varför är det viktigt att lyssna in och kommunicera aktivt?**

Kommunikation är en central byggsten i det aktörsgemensamma arbetet. Genom att lyssna in, aktivt kommunicera och anpassa vår information utifrån de som ska ta emot och agera utifrån den kan vi snabbare och effektivare nå aktörsgemensamma mål och värna om det skyddsvärda i samhället. Vi bygger och vidmakthåller dessutom förtroende och tillit – dels gällande förtroendet mellan samverkande aktörer, dels gällande allmänhetens förtroende till myndigheternas och samhällets förmåga att hantera samhällsstörningar.

Hur vi kommunicerar och formulerar våra budskap, såväl muntligt som skriftligt, kan ha en enorm kraft i hanteringen av samhällsstörningar. Det är därför viktigt att vara så tydlig som möjligt i kommunikationen med varandra och i informationen till olika målgrupper i samhället.

Ett föränderligt medielandskap och den snabba utvecklingen av digitala kanaler och kommunikationsvanor ställer även allt mer komplexa krav på aktörers information och kommunikation – både mellan varandra och till samhällets olika målgrupper. Vi behöver dessutom förhålla oss till företeelser som otillbörlig informationspåverkan och psykologisk krigföring.

## 2.2 Vad innebär det kommunikativa förhållningssättet?

**Ett kommunikativt förhållningssätt** där vi lyssnar in och kommunicerar aktivt innebär att vi ser och möter informationsbehov hos andra.

**Att vara kommunikativ** handlar både om att lyssna och att tala. Det innebär också att inte ta för givet att alla har samma kunskaper, förutsättningar, insikter och informationsbas som du och därför eftersträva att ha meningsutbyten som leder fram till förståelse och förtroende. Det bidrar till en samarbetskultur som bygger på prestigelöshet.

Att anta ett kommunikativt förhållningssätt vid hantering av samhällsstörningar är inte samma sak som att arbeta med kriskommunikation. Medan kriskommunikation fokuserar på att hantera och informera om specifika händelser och deras konsekvenser under en samhällsstörning, innebär ett kommunikativt förhållningssätt ett kontinuerligt och integrerat agerande som främjar effektiv samverkan och förståelse mellan aktörer både före, under och efter en kris.

Läs mer i **Kriskommunikation i samverkan** på nivån **Arbetsätt** i ramverket Gemensamma grunder för ledning och samverkan.

### Vad menar vi med kommunikation

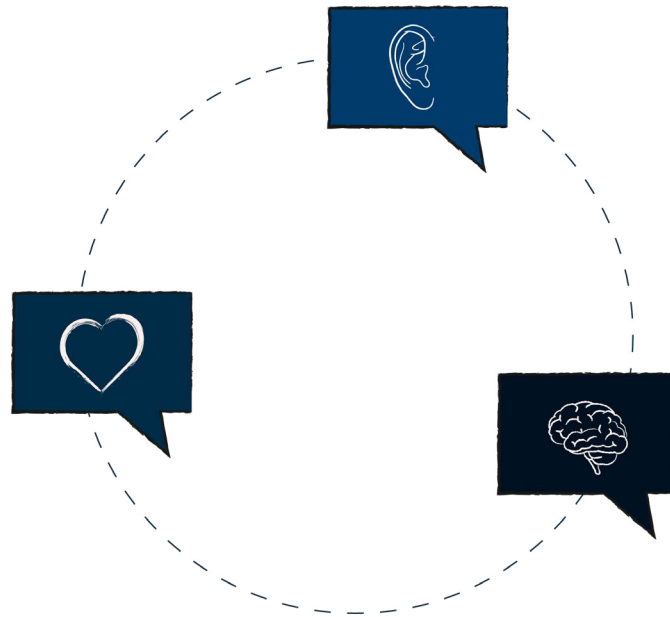
När vi pratar om kommunikation i detta avsnitt menar vi kommunikation som en process av meningsutbyten mellan olika parter som innebär såväl lyssnande som talande. I detta sammanhang syftar inte kommunikation på tekniska kommunikationsmedel eller olika sambandslösningar.

Det kommunikativa förhållningssättet är tätt sammanlänkat med perspektivförståelse och helhetssyn:

- För att **kommunicera** effektivt behövs förståelse för andras perspektiv och den situation de befinner sig i.
- **Lyssnande** ger förutsättningar för att förstå andras behov och ger också bättre möjlighet till samtal och dialog.
- Utan **aktiv kommunikation** är det svårt att se helheten i hanteringen av samhällsstörningar.

### 2.2.1 Lyssna, identifiera informationsbehov och anpassa

Det gäller att intressera sig för och skapa förståelse för hur informationen kan tolkas och tas emot. Med andra ord: att förstå andra perspektiv än det egna och agera på detta. I praktiken innebär det att kontinuerligt anpassa, forma och sprida information så att den både når ut och når fram, samt att ha en förståelse för hur samma information tas emot, tolkas och används.

**Figur 2.** Lyssna in och kommunicera aktivt

En kontinuerlig process som handlar om att lyssna, identifiera informationsbehov och att anpassa informationen efter de som ska använda sig av den.

Det är avgörande att vi inte bara fokuserar på vad vi vill ha sagt, utan också tar hänsyn till i vilken kontext vår information kommer att tas emot och tolkas samt vilka konsekvenser det kan leda till – och anpassar kommunikationen därefter. Det kan till exempel handla om att lägga till fakta, skriva ut förkortningar eller hänvisa till ytterligare källor för att väga upp för kunskapsluckor hos aktören du samverkar med. Det kan också vara att ta bort delar av information som är skyddsvärd, ta strategiska beslut om vad vi inte ska kommunicera eller att filtrera bort information som inte är relevant för mottagaren.

**Kom ihåg!**

Var medveten om att all information inte kan eller ska vara tillgänglig för alla.

Se till att personer som hanterar skyddsvärd information har tillräcklig utbildning i säkerhetsskydd och är placerade i rätt säkerhetsklass samt har kunskap om när och hur säkra kommunikationer ska användas.

## 2.2.2 Kommunikation som en integrerad del i hanteringen

Kommunikationsperspektivet är en integrerad del i hanteringen av samhällsstörningar och ska finnas med redan i det stadie där vi försöker förstå vad som händer eller har hänt. Här bidrar det kommunikativa förhållningssättet till ökad perspektivförståelse, helhetssyn och effektivare samverkan.

Alla aktörer behöver lyssna in och kommunicera aktivt i varje skede av hanteringen av samhällsstörningar och på de flesta nivåer i verksamheterna. Det är särskilt betydelsefullt för beslutsfattare och i krisledningsorganisationer, inriktnings- och samordningsfunktioner, staber eller motsvarande.

Läs mer i stödmaterialet **Integrera ett kommunikativt perspektiv i hanteringen** under nivån **Checklistor och mallar** i ramverket Gemensamma grunder för ledning och samverkan.

### Integrera det kommunikativa perspektivet hos olika funktioner

Ta hjälp av följande frågor för att få med det kommunikativa perspektivet i alla delar av hanteringen:

#### Beslutsfattare

- Hur påverkar våra beslut andra?
- Hur kommer våra beslut att uppfattas av olika målgrupper och vilka handlingar kan det leda till? Kan vårt sätt att kommunicera kring besluten påverka detta?
- Behöver vi informera någon eller några andra aktörer innan vi går ut offentligt med ett beslut?

#### Lägesbildsfunktionen

- Inkluderar lägesbilden berörda människors upplevelser och reaktioner?
- Hur beskriver media det inträffade? Förekommer desinformation och ryktesspridning?
- Innehåller lägesbilden tillräckligt med information om kommunikationsresurser och kommunikationsåtgärder?

#### Analysfunktionen

- Utifrån olika scenarion om händelseutvecklingen, hur kan människors reaktioner och informationsbehov påverkas på kort och lång sikt?
- Finns det proaktiva kommunikationsåtgärder som vi kan genomföra för att motverka eller mildra negativa konsekvenser av en samhällsstörning?

#### Kommunikationsfunktionen

- På vilket sätt kan vi stödja övriga funktioner för att omhänderta det kommunikativa perspektivet i hanteringsens alla moment?
- Finns det behov av samverkan med andra aktörers kommunikationsfunktioner för att åstadkomma samordning?

## Kapitel 3

# Ha perspektivförståelse

## 3. Ha perspektivförståelse

Perspektivförståelse innebär att förstå andras perspektiv som komplement till det egna perspektivet. Den är en viktig del för att kunna se till helheten i hanteringen och skapar bättre förutsättningar för att uppnå inriktning och samordning tillsammans med andra aktörer.

### 3.1 Varför är perspektivförståelse viktigt?

Varje individ och aktör ger det som händer en innebörd ur just sin synvinkel. Vi utgår från våra egna uppdrag, verksamheter och förmågor – och kommer tolka samhällsstörningen utifrån vårt eget perspektiv och agera utifrån detta under olika faser av hanteringen. En utmaning blir då att andra perspektiv lätt trängs undan, eller att vi helt enkelt inte förstår andras perspektiv.

Bristande förståelse för andra perspektiv kan leda till uppfattningen att det egna uppdraget och förmågan är det enda som behövs för att möta behovet. Detta kan i sin tur leda till att konsekvenser inte hanteras eller att åtgärder försenas, eller att viktiga hjälpbehov glöms bort. Det kan också leda till att olika aktörer agerar parallellt i ”stuprör” utan aktörsgemensam inriktning och samordning.

Genom att lyfta blicken från vår egen verksamhet och kommunicera med andra aktörer bidrar vi till vår egen och andras omvärldsbevakning, analys, planering och hantering. När vi inkluderar flera olika perspektiv i vår omvärldsbevakning och breddar informationsinhämtningen till fler aktörer har vi större möjligheter att – redan i ett tidigt skede – identifiera händelser som kan leda till samhällsstörningar.

Förståelse för andra aktörers perspektiv gör det möjligt att betrakta händelseutvecklingen med ”olika glasögon” och förstå situationen på olika sätt. Vi får en mer heltäckande bild av konsekvenser och hjälpbehov, samt bättre underlag för att kunna identifiera relevanta åtgärder. Det ger oss även insikt i vad andra aktörer kan bidra med under hanteringen samt andras informationsbehov. Perspektivförståelse är en viktig del i att se till helheten i hanteringen av samhällsstörningar.

**Figur 3.** Olika perspektiv



Tillsammans betraktar vi situationen med olika "glasögon" och förstår skeendet på olika sätt.

## 3.2 Vad innebär perspektivförståelse?

Perspektivförståelse uppnås genom att vi är öppna för att ta in olika aktörers perspektiv i vår hantering av samhällsstörningar. Om vi är nyfikna, ställer frågor, lyssnar och aktivt försöker förstå varandras perspektiv får vi en mer heltäckande bild av samhällsstörningen och hjälpbehoven.

### 3.2.1 Var inkluderande och öppen för olika perspektiv

Varje samhällsstörning är unik och "nya" aktörer kan få avgörande betydelse och effekt på hanteringen. Det är därför viktigt att vara öppen för att etablera kontakt med andra aktörer än de som vi vanligtvis arbetar med.

Genom att på olika sätt **inkludera fler än de närmast berörda aktörerna** i hanteringen kan vi ta del av andra perspektiv, identifiera fler hjälpbehov och eventuellt även få tillgång till fler resurser än om vi enbart bjuder in de "vanliga" aktörerna. Vissa aktörer är vana att hantera samhällsstörningar, andra har begränsad kunskap och erfarenhet. Vi behöver därför skapa en förståelse för varandras perspektiv för att kunna samverka i det aktörsgemensamma arbetet på lika villkor.

Det är även viktigt att reflektera kring eventuella **maktförhållanden** mellan olika aktörer. Faktorer som kan påverka detta är storlek på organisation, resurser och tidigare erfarenheter från andra samhällsstörningar. Genom att bli medveten om olika styrkeförhållanden, informella ledarskap och normer kan vi också hantera eventuella obalanser genom att aktivt lyfta fram aktörer och perspektiv som annars riskerar att inte komma till tals eller osynliggöras.

Figur 4. Perspektivförståelse



Vi utgår från våra egna uppdrag och kommer tolka samhällsstörningen utifrån vårt eget perspektiv. Om vi aktivt försöker förstå andras perspektiv får vi en mer heltäckande bild av samhällsstörningen och hjälpbehoven.

### 3.2.2 Lagstiftning och styrning påverkar aktörers perspektiv

Många aktörer har enligt lagstiftning utpekade ansvar och mandat som utgångspunkt för sin hantering av samhällsstörningar. Men regleringen ser olika ut för olika typer av organisationer. Vissa aktörer är politiskt styrda organisationer – till exempel kommuner och regioner – medan andra är privata näringslivsaktörer med en viss typ av affärslogik, eller olika former av frivilliga sammanslutningar med helt andra styrningar.

Perspektivförståelse innebär att vara medveten om att olika aktörer omfattas av olika typer av lagstiftningar, krav och styrningar – och att detta i sin tur påverkar hur aktörerna betraktar samhällsstörningen och hur de ser på sin roll i hanteringen.

Det finns också mer övergripande lagstiftning som gäller exempelvis mänskliga rättigheter, barns rättigheter enligt barnkonventionen och jämställdhet som behöver genomsyra hanteringen av samhällsstörningar. Vidare behöver vi vara medvetna om att annan lagstiftning kan träda i kraft vid höjd beredskap. Läs mer om detta på nivån **Utgångspunkter** i ramverket Gemensamma grunder för ledning och samverkan.

### 3.2.3 Aktörer organiserar sig på olika sätt

På samma sätt som att aktörer har olika styrning, har aktörer ofta också olika sätt att organisera sin verksamhet. Utifrån sina uppdrag, ansvar och förmågor har man byggt upp en egen organisationskultur och kanske även ett eget sätt att se på hur ledningsarbetet bör organiseras.

Många aktörer är vana vid att aktivera en särskild organisation vid hantering av samhällsstörningar och har välfungerande arbetsformer för detta. Men det finns också många aktörer som inte har samma vana och som har ett helt annat operativt tempo. Olika aktörer kan dessutom ha olika geografiska eller administrativa indelningar för sin verksamhet som kan påverka formerna för ledning och samverkan.

**Perspektivförståelse** innebär att vara medveten om att vi skiljer oss åt i organisation och synsätt. Olika perspektiv berikar, och vi kan därför behöva anpassa oss till varandra i det aktörsgemensamma arbetet, så att arbetsätten bidrar till en effektiv hantering av samhällsstörningen.

### 3.2.4 Flera perspektiv vid identifiering av hjälpbehov

En central del i hanteringen av samhällsstörningar är att identifiera och bedöma vilka hjälpbehov som finns, för att kunna strukturera och vidta relevanta åtgärder. Samhällets komplexitet gör att flera aktörer i de allra flesta fall behöver delta i bedömningsarbetet. De olika perspektiv som respektive aktör bidrar med är viktiga för att skapa en så heltäckande beskrivning av behoven som möjligt.

Funktioner som arbetar med analys och samlad lägesbild behöver ha en särskilt god perspektivförståelse för att kunna väga in olika aktörers perspektiv i lägesbilden.

### **Exempel: Vikten av att ta in olika perspektiv vid beslut om åtgärder**

Under covid-19-pandemin genomfördes olika åtgärder för att förebygga och hantera konsekvenserna av viruset. Många länder införde kraftfulla åtgärder då hela landet i princip stängdes ner, medan Sverige införde andra typer av restriktioner.

### **Inför stora beslut som dessa är det viktigt att tänka igenom olika perspektiv och vad olika åtgärder innebär för respektive perspektiv.**

Några konkreta exempel:

- Vad betyder det för de äldre att stänga ner ett land under pandemin? För barnen? För individens rätt till frihet?
- Vad betyder det utifrån samma perspektiv att låta människor röra sig mer fritt i samhället?
- Vilka legala grunder finns för olika åtgärder?

### **Det är också viktigt att tänka över konsekvenserna på kort och längre sikt av respektive åtgärd:**

- Vad betyder det för samhället om det stängs ner eller inte?
- Hur kan samhällsviktiga verksamheter upprätthållas i respektive fall?

Genom att förstå olika perspektiv kan vi identifiera och väga olika åtgärder mot varandra för att hitta en inriktning som är bäst för helheten, utifrån förutsättningarna som råder.

### **3.2.5 Drabbade kan också bidra till hanteringen**

Människor som drabbas av samhällsstörningar har ofta en förmåga att agera och själva ta ansvar för sin situation, samt att hjälpa andra som har drabbats. Vi behöver väga in det här perspektivet under hanteringen av samhällsstörningar och se de drabbade invånarna som medaktörer och resurser.

Här är kommunikation ett viktigt verktyg för lyckas att nå ut med informationen om hur man som individ bör agera och på vilket sätt man kan bidra i den uppkomna situationen. Detsamma gäller de grupperingar som kan uppstå spontant under samhällsstörningar, samt engagemanget hos näringsliv och civilsamhälle.

### **Exempel: Olika perspektiv kopplat till vägvästängning**

Vid en större skogsbrand finns ett behov av att stänga av flera vägar för att begränsa tillträdet till området och se till invånarnas säkerhet. I samband med beslutet vägs olika perspektiv in genom dialog mellan flera aktörer:

- **Det finns samhällsviktig verksamhet som är beroende av vägen** och behöver passera genom området, till exempel hemtjänsten som behöver nå fram till några av sina brukare.
- **Det finns hus-, mark- och djurägare** som vill rädda egendom, evakuera djur och så fort som möjligt ta reda på skadornas omfattning.
- **Ett samhälle som ligger på en halvö** får sin enda större vägförbindelse till huvudorten avskuren i samband med avstängningen och kollektivtrafiken påverkas.
- **Många har svårt att ta sig hem från sitt arbete** och hinner inte hämta upp sina barn på förskolor och skolor under ordinarie öppettider.
- **Det är upprörd stämning på sociala medier** där man uttrycker stor oro för situationen och kommande åtgärder.

Eftersom flera perspektiv vägs in tidigt i beslutsprocessen kan aktörerna snabbt vidta olika åtgärder för att hantera konsekvenserna av vägvästängningen.

Flera av åtgärderna handlar om att på olika sätt nå ut till berörda invånare med tydliga och samordnade budskap för att förhindra att de inte tar sig in i det farliga området, samt att uppmuntra till samåkning och samordning kring hämtning av barn på förskola och skola.

### **3.2.6 Utmaningar med olika perspektiv**

Även om det finns stora fördelar med olika perspektiv så finns det också utmaningar. Det kan till exempel finnas motsättningar i perspektiv mellan olika aktörer, eller inom en och samma organisation. En perspektivkonflikt kan uppstå om vi ser världen på olika sätt och helt enkelt inte förstår den andras sätt att se på det som händer. Vid sådana konflikter är det viktigt att konstatera att vi inte förstår varandra, och att försöka förbättra perspektivförståelsen först.

En intressekonflikt innebär däremot att en individ eller aktör förstår vad den andra vill uppnå, men anser att något annat bör göras. En sådan konflikt kan lösas genom att aktörerna värderar det man vill skydda och försöker få ihop sina olika intressen för samhällets bästa. Det är även viktigt att uppmärksamma om det finns maktförhållanden och normer som påverkar på ett oönskat sätt.

Läs mer om detta i ramverket Gemensamma grunder för ledning och samverkan i publikationerna **Makt och normer inom ledning och samverkan** under nivån **Konceptuell grund**, samt **Arbetsätt för att hantera makt och normer inom ledning och samverkan** under nivån **Arbetsätt**.

### 3.2.7 Olika perspektiv berikar

Det är varken möjligt eller önskvärt att alla som hanterar samhällsstörningar har exakt samma perspektiv. Lösningen ligger inte i att försöka få alla människor att förstå varandra fullt ut genom att se exakt samma saker. Detta skulle kanske göra hanteringen enklare, men det skulle samtidigt ge en sämre helhetshantering eftersom viktiga perspektiv skulle saknas. Lösningen är därmed att acceptera att skilda perspektiv förbättrar den aktörsgemensamma hanteringen av en händelse.

Men för att olika perspektiv ska bli en tillgång för helheten behöver det finnas förståelse för att andra aktörer kan ha andra värdegrunder, kulturer, attityder, normer och ansvarsområden som påverkar deras perspektiv och prioriteringar. Den här förståelsen för varandras perspektiv utvecklas sedan bäst genom utbildning, övning och samverkan i vardagen.

En annan färdighet som också behövs från de som företräder aktörerna är en form av social smidighet och följsamhet för att de olika perspektiven ska kunna sammanfogas för ett bra helhetsresultat.

Kapitel 4

**Se helheten**

## 4. Se helheten

Helhetssyn innebär att aktörer ser sin egen hantering av samhällsstörningar som en del av en helhet, med målet att använda samhällets resurser så effektivt som möjligt.

### 4.1 Varför är helhetssyn viktigt?

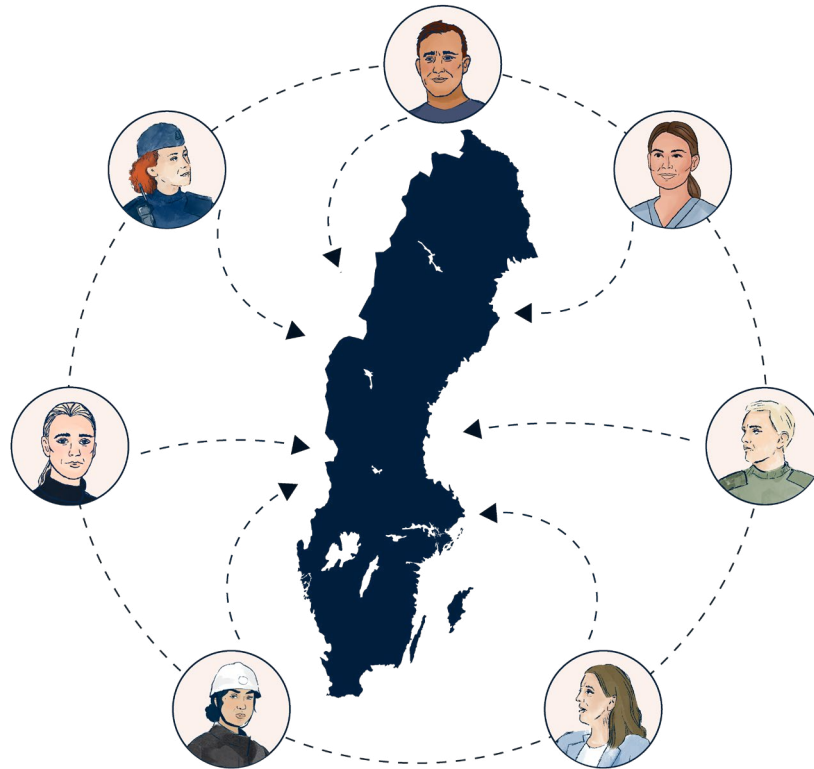
Som enskilda aktörer behöver vi se till helheten och tänka utanför vårt eget uppdrag. Vi behöver förstå att vi är en del i en större hantering – en helhet där vi som enskilda aktörer är en av många aktörer som var och en har olika ansvarsområden, och där vårt agerande kan påverka andra aktörer och hanteringen i stort.

För att samhällets samlade resurser ska användas effektivt krävs en överblick – en helhetssyn – över behov, resurser och åtgärder. På så sätt skapas bättre möjligheter att förstå hur hela samhället har drabbats, vilka åtgärder olika aktörer har vidtagit, behovet av ytterligare åtgärder och hur vi framåt behöver hantera situationen tillsammans.

I komplexa situationer finns en risk att fokusera för mycket på enskilda pusselbitar och därför missa hela bilden. Även om de enskilda pusselbitarna behöver hanteras så är det först när vi ser och förstår hela bilden av samhällsstörningen som vi kan bedöma vad som behöver göras och hur vi ska göra det tillsammans.

Vid samhällsstörningar är det ofta många aktörer som på olika sätt blir involverade i hanteringen. Det finns alltid flera perspektiv och beroenden att ta hänsyn till. Behov, konsekvenser, aktörer, resurser och effekter av hanteringen hänger ihop på olika sätt (se figur 5). Om en aktör genomför en åtgärd, kan detta exempelvis leda till konsekvenser för en annan aktör.

Figur 5. System av aktörer



Vid samhällsstörningar är många olika aktörer involverade i hanteringen och de har ömsesidiga beroenden till varandra. Helhetssyn är viktigt för att skapa en överblick över behov, resurser och åtgärder.

## 4.2 Vad innebär helhetssyn?

Helhetssyn handlar om att tänka bortom vår egen organisations uppdrag och ta hänsyn till alla som drabbas av, hotas av eller hanterar samhällsstörningar. Vi ser vår egen organisation som en del av en helhet – en pusselbit i ett större system. Vi tar ansvar för det egna uppdraget, samtidigt som vi aktivt bidrar till att den gemensamma hanteringen av samhällsstörningar blir så effektiv som möjligt. Det här kan ses som en tillämpning av den så kallade **utökade ansvarsprincipen**, som innebär att aktörer har ett ansvar att stödja och samverka med varandra.

### 4.2.1 Förstå olika delar av helheten

Att arbeta utifrån en helhetssyn kräver att vi förstår hur olika delar av hanteringen hänger samman i olika beroenden. För att kunna lägga det här pusslet behöver vi bland annat ha kunskap om

- hur samhällsstörningen påverkar hela samhället
- förmåga att värna om det skyddsvärda i samhället
- vilka hjälpbehov samhällsstörningen leder till och vad vi behöver uppnå för att möta dessa behov.
- vårt eget uppdrag och ansvar i den uppkomna situationen samt hur detta förhåller sig till andra aktörers uppdrag och ansvar
- vilka aktörer som är aktiva i hanteringen och vilka som eventuellt saknas
- hur vårt agerande påverkar andra aktörer och samhället i stort
- hur händelseutvecklingen påverkar människors informationsbehov
- hur samhällsstörningen beskrivs och uppfattas av allmänhet och media och hur detta kan påverka händelseutvecklingen.

Genom en helhetssyn på hanteringen kan vi förstå vilka effekter som redan har uppnåtts eller håller på att uppnås, och vilka effekter som saknas i hanteringen i stort. Åtgärder kanske saknas eller kräver samordning mellan olika aktörer. Genom att tillämpa en helhetssyn kan vi även identifiera egna eller andras informationsbehov, eller vilka resurser som saknas för att uppnå önskad effekt (se figur 6).

Utifrån den här förståelsen kan vi agera – både enskilt och tillsammans – för att effektivt hantera samhällsstörningar.

Figur 6. Helhetssyn



Med det skyddsvärda i samhället som utgångspunkt ger helhetssyn en samlad bild av de totala behoven, resurserna och effekterna.

#### 4.2.2 Systemsyn för att förstå helheten

En viktig förutsättning för att åstadkomma inriktning och samordning utifrån en helhetssyn är att förstå hur själva samhället och dess resurser hänger samman. För att kunna förstå detta kan vi använda oss av systemsyn. Genom att zooma in och ut i det sammanhang vi befinner oss i och genom att göra systemavgränsningar går det att se olika delar av hanteringen.

Vi tar några konkreta exempel för att förtydliga vad systemsyn innebär i praktiken:

- **En kommun** behöver zooma in på hur kommunens invånare eller de egna förvaltningarna drabbats och vilka åtgärder som aktörerna behöver vidta, samtidigt som den behöver zooma ut och förstå sin egen roll och påverkan i det länsövergripande sammanhanget.

- **En länsstyrelse** kan behöva zooma in på den lokala nivån och ha en dialog med länets kommuner för att förstå deras behov av samordning och stöd, samtidigt som den behöver zooma ut för att sammanställa en regional lägesbild och vara en del i den nationella hanteringen.
- **En beredskapsmyndighet** kan behöva zooma in på det egna uppdraget, samtidigt som den behöver zooma ut till den beredskapssektor den är del av för att förstå hur myndighetens agerande och beslut påverkar de andra myndigheterna i sektorn samt övriga aktörer i samhället.

Läs mer om systemsyn i **Centrala koncept** på nivån **Konceptuell grund** i ramverket Gemensamma grunder för ledning och samverkan.

### 4.2.3 Prioritera utifrån en helhetssyn

Vid samhällsstörningar kan aktörers olika uppdrag, perspektiv och resursbehov ställas mot varandra. Vid sådana situationer kan vissa uppdrag och verksamheter behöva prioriteras framför andra, för att så långt möjligt undvika de mest negativa konsekvenserna för samhället. Sådana prioriteringar kan behöva göras på flera nivåer – såväl lokalt, regionalt som nationellt. Prioriteringar kan dessutom behöva göras både inom och mellan organisationer, liksom inom och mellan olika geografiska områden. I vissa situationer kan det även krävas prioriteringar mellan civila och militära behov.

Beroende på vilka samhällsstörningar som inträffar och orsakerna bakom dessa kan olika mål för totalförsvaret, det civila försvaret och den fredstida krisberedskapen ställas mot varandra och leda till målkonflikter. Vilka mål eller värden som är mest angelägna att uppnå eller skydda kan variera över tid och rum. Prioritering är alltid svårt, eftersom något måste ges företräde framför något annat. Frågor om vilka mål och värden som bedöms vara viktigare än andra kan vara kontroversiella och behöver få en bred förankring. Resurser som behöver prioriteras och omfördelas kan också tillhöra offentliga aktörer, näringslivet eller civilsamhället, vilket ytterligare kan försvåra prioriteringen utifrån en helhetssyn. Därför är det bra om aktörer tillsammans planerar på förhand, så långt det är möjligt, för att identifiera verksamheter som är viktiga för att samhället ska fungera.

### **Exempel: Prioritering utifrån en helhetssyn vid drivmedelsbrist**

Om det skulle uppstå en långvarig brist på drivmedel i Sverige, till exempel på grund av händelser i omvärlden, krävs prioriteringar. Drivmedelsbrist ger redan efter ett par dagar en betydande påverkan på viktiga funktioner i samhället.

Några exempel på tänkbara konsekvenser:

- **Utryckningsfordon** saknar drivmedel, till exempel inom räddningstjänst, ambulans och polis.
- **Hemtjänst och hemsjukvård** kan inte åka till sina brukare.
- **Kollektivtrafik, färdtjänst och sjuktransporter** drabbas av störningar.
- **Lastbilstransporter** står still, med stora störningar i livsmedelsförsörjningen som följd.
- **Leveranser av viktiga insatsvaror** för samhällsviktig verksamhet är försenade eller uteblir.

För att kunna göra prioriteringar av tillgängligt drivmedel krävs en helhetssyn där samhällets samlade behov vägs in. Samverkande aktörer behöver därmed fråga sig:

- Vilka **samhällsviktiga verksamheter** påverkas?
- Vilka **konsekvenser** kan det leda till för samhällsviktig verksamhet och för allmänheten?
- Finns det **alternativa lösningar**?
- Vilka aktörer har tillgång till **reservlager**?
- Hur ska vi **prioritera** det tillgängliga drivmedlet mellan olika aktörer?
- Vilka **kommunikationsåtgärder** krävs för att möta allmänhetens och andra aktörers informationsbehov och för att motverka eventuell risk för bunkring?

#### 4.2.4 Dialog och lägesbild är viktiga verktyg

För att på bästa sätt möta samhällets behov i samband med samhällsstörningar behöver vi se på behov och effekter både enskilt och sammantaget. Utbyte av information mellan involverade aktörer är ett viktigt verktyg för att skapa den nödvändiga helhetssynen på hela hanteringen.

Aktörer med ett geografiskt områdesansvar och sektorsansvariga beredskapsmyndigheter har en extra viktig uppgift att skapa förutsättningar för att hanteringen av en samhällsstörning präglas av helhetssyn. Genom att skapa forum där aktörer kan föra dialog och dela information blir det enklare för alla att kunna förstå helheten.

Det krävs också en vilja och ett engagemang hos alla aktörer att samarbeta, dela information och bidra till den gemensamma hanteringen. Totalbilden av behoven och effekterna behöver byggas upp genom en aktörsgemensam analys, där arbetet med samlade lägesbilder utgör en viktig del.

Läs mer om lägesbild och samlad lägesbild i **Process för samlad lägesbild** som finns under nivån **Arbetsätt** i ramverket Gemensamma grunder för ledning och samverkan.

Kapitel 5

# Ta medvetna beslut

## 5. Ta medvetna beslut

Att fatta beslut är en viktig del i hanteringen av samhällsstörningar. Utan medvetna beslut är risken stor att vi inte får de effekter vi önskar. Förhållningssättet medvetet beslutsfattande innebär två saker: dels att vara medveten om hur vi människor fattar beslut, dels att fatta beslut på ett mer medvetet sätt.

### 5.1 Varför är medvetet beslutsfattande viktigt?

Beslutsfattande är en central del i hanteringen av samhällsstörningar, där det bland annat krävs beslut om inriktning, prioriteringar och åtgärder. Samtidigt finns många exempel på bristfälligt beslutsfattande vid samhällsstörningar. Ibland tas beslut som inte löser de aktuella hjälpbehoven – och i vissa fall kan besluten utebli helt. Det är därför avgörande att förstå hur beslut fattas och att kunna fatta beslut på ett mer medvetet sätt.

Om vi saknar kunskaper om hur människor fungerar när vi fattar beslut finns en risk att vi påverkas av psykologiska tankefällor. Vi kan till exempel präglas av **självöverskattning** eller påverkas av **grupptänkande**. Om vi saknar förmåga till medvetet beslutsfattande kan det leda till att vi hanterar fel problem eller väljer åtgärder utan att vara fullt medvetna om varför. Det kan i sin tur leda till att samhällets samlade resurser inte används på ett effektivt sätt och att vi inte uppnår de effekter som behövs i hanteringen av samhällsstörningar.

Många offentliga aktörer har dessutom en skyldighet att vara transparenta och spårbara i sitt beslutsfattande. Den statliga värdegrunden anger till exempel att såväl beslut som agerande ska bygga på principerna för demokrati, legalitet och objektivitet. Att hänvisa till intuition eller magkänsla är inte tillräckligt för att möjliggöra insyn, granskning och ansvarstagande när viktiga beslut ska redovisas.

### 5.2 Vad innebär ett medvetet beslutsfattande?

Att fatta beslut kan enkelt beskrivas som att välja mellan två eller flera alternativ. Vi människor fattar en mängd beslut varje dag, och ofta sker det omedvetet. Många av dessa beslut bygger på automatiska kognitiva processer, tankemässiga genvägar och erfarenhet. Det är ett bekvämt och effektivt sätt att hantera många av de beslutssituationer som vi ställs inför i vår vardag.

Samhällsstörningar är ofta både unika och komplexa, vilket gör att vi inte kan förlita oss på tidigare erfarenheter i samma utsträckning. Därför behöver vårt beslutsfattande vara mer medvetet och analytiskt vid hantering av olika samhällsstörningar.

**Förhållningssättet medvetet beslutsfattande innebär två saker:**

- **Att vara medveten om hur vi människor fungerar** när vi fattar beslut under hanteringen av samhällsstörningar. Den medvetenheten påverkar våra attityder till beslutsfattande.
- **Att fatta beslut på ett mer medvetet sätt.** Den medvetenheten påverkar hur vi resonerar och agerar i samband med beslutsfattande.

## 5.3 Att vara medveten om hur människor fattar beslut

För att bli bättre på att fatta beslut behöver vi förstå människans styrkor och svagheter kopplat till beslutsfattande. Vi behöver också förstå hur den kontext vi befinner oss i påverkar våra beslut.

Även om beslutsfattande kan definieras som att välja mellan olika alternativ, är vi sällan så rationella som vi gärna vill tro. Vi är inte alltid medvetna om vilka alternativ som finns – eller ens om att vi gör ett val.

Inom beteendevetenskapen är det vanligt att beskriva vårt beslutsfattande utifrån två kognitiva system, ofta kallade **system 1** och **system 2**.

### 5.3.1 System 1 – intuitivt beslutsfattande

System 1 representerar ett beslutsfattande som bygger på intuition och samlad erfarenhet. Det är omedvetet och ständigt aktivt. Det innebär att vår intuition alltid påverkar beslutsfattandet, oavsett om vi vill det eller inte.

System 1 är erfarenhetsbaserat, snabbt och impulsivt. Det fungerar i stort sett automatiskt utan ansträngning, och leder oss ofta rätt i vardagslivet – ofta på ett framgångsrikt sätt. Samtidigt kan det medföra svagheter i själva beslutsfattandet. Vi kan till exempel ha svårt att redogöra för vilka alternativ som fanns eller att motivera våra beslut på annat sätt än att ”det kändes rätt”.

En annan typ av svaghet är så kallade bias, det vill säga systematiska avvikelser i beslutsfattandet. Det kan handla om grupptänkande, självöverskattning, benägenhet att söka bekräftelse på befintliga idéer, efterrationalisering eller att förlita sig på intuition i situationer där vi saknar erfarenhet.

En ytterligare svaghet är så kallat brus, det vill säga slumpmässiga variationer i beslutsfattandet som skapar oregelbundna avvikelser. Det kan till exempel innebära att en och samma person fattar olika beslut i mycket likartade situationer beroende på om personen är trött eller utvilad.

### 5.3.2 System 2 – analytiskt beslutsfattande

System 2 handlar om att fatta beslut på ett mer eftertänksamt, organiserat och analytiskt sätt. Detta system är långsamt och begränsat i hur mycket information det kan bearbeta, och hanterar endast en sak i taget. Det är alltså ett helt annat slags system än det intuitiva beslutsfattandet, där system 2 innebär en mer medveten informationsbearbetning.

Att använda system 2 innebär att medvetet analysera ett problem eller beslut ur flera olika perspektiv. Det kan till exempel handla om att dela upp ett problem i mindre delar, bedöma varje del för sig och därefter väga samman de enskilda bedömningarna till en helhet som kan användas som beslutsunderlag.

Att använda system 2 upplevs ofta som ansträngande och är därför något vi omedvetet tenderar att undvika. Det beror på att det kräver att vi behöver hålla och bearbeta mycket information samtidigt, vilket är arbetsamt.

### 5.3.3 Hur påverkar situationen vårt beslutsfattande?

Beslutsfattande i samband med samhällsstörningar sker ofta under osäkra förutsättningar, i föränderliga sammanhang och med begränsat tid.

Det kan vara svårt att identifiera vad problemet egentligen är och vad som kan lösa det. Ibland saknar vi information, och i andra fall har vi för mycket eller motstridig information. Vi kan därför aldrig vara säkra på

- att vi har ett heltäckande beslutsunderlag
- att ett beslut leder till just det resultat vi avser.

## 5.4 Så fattar vi beslut på ett medvetet sätt

Att fatta beslut på ett mer medvetet sätt innebär att aktivt välja att använda strukturerade och transparenta arbetssätt i beslutsfattandet. Det ger ofta ett bättre beslutsunderlag och bättre möjligheter att ompröva beslut och lära av dem. Det ökar också vår förståelse för möjliga utfall, vilket i sin tur minskar risken att vi blir överraskade när det inte går som planerat.

Beslutsfattande innebär alltid ett dilemma. Ett beslut i en riktning innebär ju alltid att vi – medvetet eller omedvetet – väljer bort andra alternativ. Och kanske hade något annat beslut kunnat visa sig vara bättre, men det får vi aldrig veta.

För att hantera beslutssituationer har det genom historien utvecklats olika råd, principer och metoder för beslutsfattande. Det här avsnittet beskriver några av de vägval som är särskilt viktiga att känna till när vi fattar beslut under hantering av samhällsstörningar.

### 5.4.1 Vägval 1: Att använda analys i beslutsfattandet

Ett första vägval handlar om huruvida vi främst ska

1. **förlita oss på intuition** för att kunna fatta snabba beslut (system 1)
2. **vara lite mer eftertänksamma och analytiska** innan beslutet fattas (system 2).

I många situationer fungerar vår intuition (system 1) alldeles utmärkt, särskilt i situationer som vi har stor erfarenhet av. Men i situationer där vi har begränsad eller ingen erfarenhet kan vår intuition leda oss fel. Vid större och mer komplexa samhällsstörningar kan vi i mindre utsträckning förlita oss på tidigare erfarenheter. Så om enbart vi använder system 1 ökar risken att vi fattar beslut som inte möter alla behov i situationen.

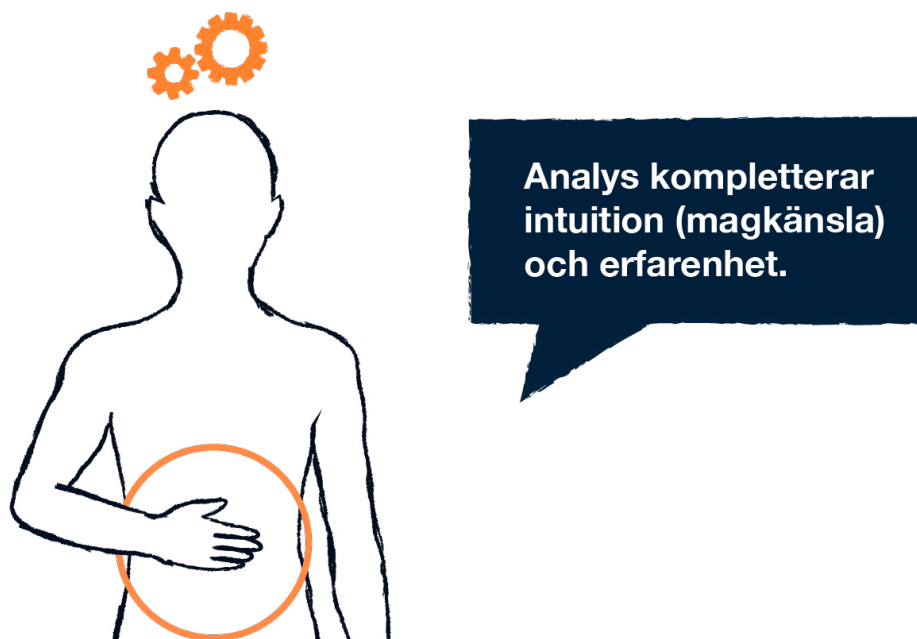
Vi kan dock aldrig välja bort system 1, men vi kan träna oss själva i att använda system 2 oftare. Vid hantering av samhällsstörningar är rekommendationen att fatta beslut som även inbegriper analys i en medveten process, det vill säga att involvera system 2.

Det är särskilt viktigt att involvera system 2 i nya eller osäkra situationer, där vi har begränsad erfarenhet. Att göra beslutsprocessen mer medveten innebär också att tydliggöra, både för oss själva och andra, att vi faktiskt fattar beslut.

Att fatta beslut på ett mer analytiskt sätt behöver inte ta mycket längre tid. Enklare hjälpmedel kan räcka långt, till exempel att använda papper och penna för att beskriva och analysera det aktuella problemet och tänkbara beslutsalternativ. I andra fall kan vi behöva använda olika former av beslutsstöd eller informationsverktyg, till exempel när vi behöver hantera stora mängder information. På så vis blir beslutsprocessen tydligare.

När vi åskådliggör beslutsprocessen blir det enklare att sortera informationen, vilket i sin tur skapar ett beslutsunderlag där det framgår vilka fakta och antaganden som ligger till grund för beslutet.

Figur 7. Analys kompletterar intuition (magkänsla) och erfarenhet



Vid hantering av samhällsstörningar är rekommendationen att fatta beslut som även inbegriper analys i en medveten process. Vi kan exempelvis använda olika typer av hjälpmedel för att beskriva och analysera det aktuella problemet och tänkbara beslutsalternativ.

#### 5.4.2 Vägval 2: Att välja ett tillräckligt bra beslut snarare än "det perfekta"

Ett andra vägval är om vi ska sträva efter det bästa möjliga beslutet eller om vi ska nöja oss med ett som är tillräckligt bra.

Ett **optimerat beslutsfattande** syftar till att försöka maximera resultatet genom att identifiera "det perfekta alternativet". Detta gör vi genom att identifiera alla möjliga alternativ och väga dem mot varandra utifrån möjliga utfall och sannolikheter.

Vi ska alltså försöka bedöma hur bra resultat varje alternativ kan tänkas ge och hur stor sannolikheten är för just det resultatet. Vid samhällsstörningar saknas dock ofta både tid och information för detta., vilket gör att ett optimerat beslutsfattande kan vara en orimlig målsättning.

Därför är det ofta mer realistiskt att välja ett alternativ som verkar tillräckligt bra i situationen – det som brukar kallas **satisfiering**. Det innebär att vi *inte väntar* på det bästa alternativet, utan väljer ett som uppfyller rimliga krav när det väl identifieras.

Att nöja sig med tillräckligt bra beslut innebär dock inte att enbart förlita sig på intuition. Det handlar snarare om att resonera om och tydliggöra **vad som är tillräckligt bra**, och att vara beredda på att justera beslutet om det behövs. När vi har gjort det kan vi börja testa och experimentera.

### 5.4.3 Vägval 3: Att fatta beslut tillsammans med andra

När vi fattar beslut på egen hand har vi bara vårt eget perspektiv. Det gör oss mer sårbara för psykologiska tankefällor än när vi fattar beslut tillsammans med andra. När flera perspektiv tas tillvara kan beslutsunderlaget bli bättre, eftersom flera perspektiv tillsammans kan skapa synergier – där helheten blir bättre än delarna var för sig.

Det är därför ofta lämpligt att viktiga beslut fattas tillsammans med andra, till exempel efter beredning, föredragning och diskussion.

Vid samhällsstörningar som kräver inriktning och samordning mellan aktörer är detta särskilt viktigt. Det kan annars vara svårt att få acceptans för beslut som inte går att förklara mer än att det är ”baserat på intuition”.

Det är därför bra att **sträva efter så stor transparens som möjligt** i beslutsprocesserna. Transparens i beslutsprocessen ger andra personer och aktörer bättre förutsättningar att förstå

- hur vi har tolkat problemet
- att identifiera vad som eventuellt saknas i analysen, det vill säga om vi har missat något.

Det är också viktigt att **dokumentera beslut som fattas** under hanteringen. Dokumentationen gör det möjligt att följa upp och utvärdera hanteringen av händelsen i efterhand.

**Figur 8.** Fatta beslut tillsammans



När flera personer bidrar till beslutsprocessen får vi ofta ett bättre beslutsunderlag.

#### 5.4.4 Vägval 4: Att förstå och tillämpa dynamiskt beslutsfattande

Samhällsstörningar är inte statiska tillstånd, utan något som förändras kontinuerligt. I takt med händelseutvecklingen förändras både problem och hjälpbehov. Att fatta beslut vid hantering av samhällsstörningar är i grunden dynamiskt. Därför kallas det dynamiskt beslutsfattande.

När vi hanterar samhällsstörningar behöver vi fatta beslut, planera och genomföra en rad olika åtgärder. Varje del i denna kedja av aktiviteter tar tid, och det gör det även innan genomförda åtgärder får effekt.

Vi behöver därför skapa effektiva beslutsprocesser och arbeta proaktivt för att minska tiden det tar dels att samla in och bearbeta information, dels att fatta och verkställa beslut. Annars finns det risk att effekterna av våra beslut kommer för sent – till exempel om vi väntar tills behovet har blivit uppenbart eller om beslutsprocesserna är för långsamma.

Det innebär att beslutsfattande och genomförande behöver ske parallellt. För att uppnå effekt krävs därför både medvetet beslutsfattande och handlingskraft i genomförandet.

#### 5.4.5 Vägval 5: Att ha förmåga och mod att fatta beslut på osäkra underlag

Att fatta beslut om inriktning och åtgärder när vi är osäkra på händelseutvecklingen kan vara mycket utmanande. Vi människor har en tendens att känna ett motstånd mot riskfyllda beslut, det vill säga situationer där vi inte vet vilka resultat våra beslut kommer att leda till.

Vid samhällsstörningar råder ofta stor osäkerhet kring händelseutvecklingen. Ibland ställs inblandade aktörer inför situationer som de varken upplevt eller planerat för. I sådana, osäkra lägen kan förändring upplevas som mer riskfyllt än att inte agera alls, trots att det är uppenbart att den befintliga situationen hotar det skyddsvärda i samhället.

Det kan också vara så att konsekvenserna av att fatta ”fel” beslut kan bli ödesdigra. För att minska känslan av osäkerhet vill vi ofta samla in *ännu mer information* innan vi fattar beslut, vilket kan göra att vi fastnar i analyser och skjuter upp nödvändiga beslut. I dynamiska situationer kan detta leda till att beslut kommer för sent, att åtgärder sätts in för sent och att samhällsstörningen därmed hinner förvärras.

Ett sätt att hantera osäkerhet är att **fatta beslut som bygger på antaganden**. Genom att göra det kan vi stimulera och strukturera beslutsfattande i osäkra situationer. Kvaliteten i besluten beror då på hur välgrundade dessa antaganden är, vilket i sin tur beror på hur väl vi förstår situationens dynamik.

Alla antaganden kan visa sig vara felaktiga – även de som verkade vara välgrundade vid beslutstillfället. Därför är det viktigt att dokumentera – både beslut och beslutsunderlag. **Öppenhet i beslutsfattandet** skapar transparens och ger bättre förutsättningar för uppföljning och utvärdering.

Om vi avstår från att fatta beslut baserat på antaganden riskerar vi att hamna efter i hanteringen. Sena beslut kan leda till att åtgärder får begränsad eller ingen effekt. Samtidigt är det en risk att de antaganden som ett beslut baserats på är felaktiga.

Själva dilemmat i detta vägval handlar därför om att väga två risker mot varandra:

1. Att beslut och åtgärder blir fördröjda.
2. Att beslut fattas på felaktiga antaganden.

Genom medvetet beslutsfattande kan tydliggöra vilka val vi gör, till exempel vilka åtgärder vi väljer, även i osäkra och riskfyllda situationer. Det kan därmed ge oss det mod vi behöver för att ta risker på ett medvetet sätt. Viljan att göra rätt behöver vara större än rädslan för att göra fel.

**VÅR VILJA ATT GÖRA RÄTT BEHÖVER VARA STÖRRE  
ÄN VÅR RÄDSLAN ATT GÖRA FEL**

Kapitel 6

# Var proaktiv

## 6. Var proaktiv

En utmärkande faktor vid många samhällsstörningar är kampen mot tiden. Om vi ska hantera samhällsstörningar effektivt behöver vi vara proaktiva snarare än avvaktande. Ett proaktivt förhållningssätt innebär att försöka ligga steget före – både i tanke, planering och handling.

### 6.1 Varför är proaktivitet viktigt?

Vid samhällsstörningar är tiden ofta en begränsande faktor. Om vi då inte är tillräckligt proaktiva riskerar vi att tappa värdefull tid, vilket kan leda till mer omfattande negativa konsekvenser av det inträffade.

För att undvika ett passivt eller alltför reaktivt arbetssätt, där vi ständigt försöker komma ikapp händelseutvecklingen, behöver vi ligga steget före. Det förutsätter att vi har förståelse för att beslut, planering och genomförande av åtgärder tar tid.

Samhällsstörningar präglas ofta av en dynamisk händelseutveckling, vilket gör det svårt att förutse exakt vad som kommer att inträffa. Det gör dem också svåra att överblicka, analysera och hantera. Därför behöver vi vara proaktiva och förberedda, både i vår egen verksamhet och i samverkan med andra aktörer. Det ökar chansen att vi fångar upp tidiga signaler, och skapa utrymme för att planera och genomföra åtgärder i tid, både enskilt och aktörsgemensamt.

Kommunikation är en viktig del av det proaktiva arbetet. Ett informationsvakuum kan leda till att människor söker information från mindre tillförlitliga källor. Även om informationen kring händelsen är begränsad kan vi bidra genom att kommunicera **när** och **var** mer information kommer att finnas tillgänglig. Proaktiv kommunikation kan därmed påverka händelseutvecklingen i positiv riktning.

## 6.2 Vad innebär det att vara proaktiv?

En stor del av det förebyggande arbetet inom civil beredskap är proaktivt. Det handlar till exempel om proaktiva åtgärder som att

- identifiera risker
- formulera beredskaps- och kontinuitetsplaner
- ställa i ordning ledningsplatser
- utbilda och öva krisledningsorganisationer
- etablera kontaktvägar och samverkansstrukturer i förväg.

Proaktiva åtgärder är en grundförutsättning för att hantera samhällsstörningar effektivt. Innan en samhällsstörning inträffar handlar proaktivitet om vilja och förmåga att identifiera tidiga signaler på förhöjd risk. Det skapar möjligheter att förebygga en negativ utveckling och att hantera problem innan de växer.

Om en samhällsstörning inte kan förhindras, eller redan har inträffat, handlar proaktivitet om att vara förutseende och flexibel – att försöka ligga steget före i tanke, planering och agerande.

**Figur 9.** Det finns tre typer av proaktivitet. Proaktivitet som tänkande, planering och agerande



### 6.2.1 Proaktivitet som tänkande

En aspekt av proaktivitet är mental beredskap – att vara inställd på att samhällsstörningar kommer att inträffa. Det innebär att motverka vår tendens att ignorera eller förminska varningssignaler på oönskade händelser, så kallad **normalitetsbias**.

Ett sätt att stärka den mentala beredskapen är att systematiskt arbeta med att identifiera tidiga signaler på begynnande problem som kan utvecklas till samhällsstörningar. Att göra löpande omvärldsbevakning till en del av det vardagliga arbetet gör det lättare att upptäcka avvikelser och att identifiera samhällsstörningar – även om de har ett långsamt och smygande händelseförlopp.

## 6.2.2 Proaktivitet som planering

Vid samhällsstörningar är informationen ofta begränsad eller osäker, vilket gör det svårt att förutse händelseutveckling och möjliga konsekvenser. Samtidigt behöver arbetet fortsätta. Därför behöver vi arbeta med antaganden om hur situationen kan utvecklas och vilka behov som kan uppstå längre fram.

Genom att planera utifrån flera möjliga händelseutvecklingar kan vi i högre grad göra det oväntade väntat. Det ger oss fler handlingsalternativ i hanteringen som vi kan använda, till exempel ifall de planerade och vidtagna åtgärderna inte får avsedd effekt.

Genom att arbeta med olika scenarier om hur händelser kan utvecklas skapar vi förutsättningar att planera, förbereda och genomföra åtgärder i rätt tid. Omfallsplanering, scenariobaserat arbetssätt och hypotesdrivet ledningsarbete är olika benämningar på arbetssätt som bidrar till proaktivitet utifrån ett planeringsperspektiv.

## 6.2.3 Proaktivitet som agerande

Proaktivitet som tänkande och planering behöver omsättas i handling. Därför kompletteras dessa två med proaktivitet som agerande. Utan agerande riskerar samhällsstörningar att eskalera – oavsett vad vi har tänkt och planerat. Syftet med proaktivitet som agerande är att operativa effekter ska vara tydligt kopplade till förhållningssättet handlingskraft, som beskrivs i nästa kapitel.

Proaktivt agerande handlar om **tidsmedvetenhet**. Först och främst behöver vi inse att det tar tid innan beslut och åtgärder får effekt. För åtgärder med lång startsträcka kan det innebära att vi måste fatta beslut om att genomföra dem innan det behov som ska tillgodoses har uppstått.

Samhällsstörningar hanteras också i olika tidsskalor, eftersom olika behov uppstår eller behöver hanteras vid olika tidpunkter. Vi behöver därför ha förmåga att planera och agera parallellt, ofta med stöd av funktioner i organisationen som bevakar det långsiktiga perspektivet.

Behov kan till exempel delas in i olika tidshorisonter:

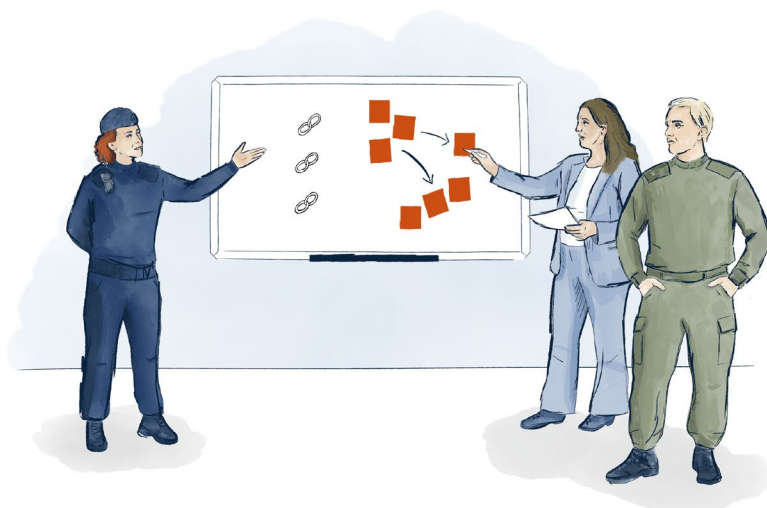
- **Omedelbara behov** – till exempel inom en timme.
- **Behov på medellång sikt** – till exempel inom en vecka.
- **Behov på lång sikt** – till exempel inom en månad.

Hur dessa tidsperspektiv definieras kan variera. Samhällsstörningens karaktär avgör vilken tidsmässig uppdelning av behov som är lämplig, men det kan också variera mellan aktörer beroende på deras roll och ansvar i hanteringen. Exempelvis kan omedelbara behov för vissa aktörer innebära ”inom en timme”, medan det för andra aktörer kan innebära ”inom ett dygn”.

I det aktörsgemensamma arbetet är det därför viktigt att vi är särskilt tydliga i kommunikationen när vi använder olika tidsbegrepp.

Det är också viktigt att vi tillsammans identifierar vilka roller de olika aktörerna ska ha i den aktörsgemensamma hanteringen av samhällsstörningen. Genom att klargöra roller och ansvar kan vi säkerställa att vi omhändertar både omedelbara behov och behov på lång sikt.

**Figur 10.** Hanteringen sker i olika tidsskalor



Det krävs en organisation som kan hantera de omedelbara åtgärderna, samtidigt som den också kan planera för det som kommer längre fram. Olika aktörer kan jobba med olika tidsskalor, så klargör vad ni menar när ni använder olika tidsbegrepp.

### 6.3 Utmaningar med proaktivitet

Vid hantering av samhällsstörningar är proaktivitet ofta mer effektivt än reaktivitet. Samtidigt kan proaktivitet medföra utmaningar. Att ha kunskap om dessa gör det lättare att fatta medvetna beslut – både om när det är lämpligt att vara proaktiv och ta medvetna risker, och när det är mer ändamålsenligt att avvakta med vissa åtgärder.

Här är några potentiella problem med för hög grad av proaktivitet:

- **Felaktiga antaganden:** Proaktiva åtgärder bygger ofta på antaganden om framtiden som kan visa sig vara felaktiga. Det kan leda till att beslut fattas på bristfälliga grunder eller att resurser används på fel sätt.
- **Resurser binds upp i förtid:** Proaktivt arbete kan kräva betydande resurser i form av tid, energi och pengar, vilket inte alltid leder till proportionella resultat. Det finns också en risk att åtgärder planeras eller genomförs för tidigt, vilket ibland kan vara onödigt eller ineffektivt.
- **Risk för ansvarskonflikter:** Att vara överdrivet proaktiv kan leda till att man agerar inom andras ansvarsområden eller fattar beslut som inte är förenliga med andra aktörers mål och prioriteringar.

Kapitel 7

# Agera handlingskraftigt

## 7. Agera handlingskraftigt

Handlingskraft innebär att ta initiativ och att genomföra fattade beslut på ett resolut och ansvarsfullt sätt. Förhållningssättet gäller alla som arbetar inför och under hanteringen av samhällsstörningar, men relaterar särskilt till de som har ledande roller på olika nivåer.

### 7.1 Varför är handlingskraft viktigt?

Handlingskraft påminner oss om behovet av att fokusera på effekter och att inte fastna i försiktighet eller rädsla för att göra fel. För att önskade effekter ska uppnås behöver åtgärder ofta genomföras snabbt. Ett handlingskraftigt agerande kan också bidra till allmänhetens förtroende för myndigheter, och därigenom stärka viljan att bidra till gemensamma ansträngningar.

I arbetet inför och under samhällsstörningar kan ekonomiska, organisatoriska, psykologiska och kulturella mekanismer fördröja genomförandet av åtgärder. Många av dessa finns av goda skäl, men de riskerar också att bromsa ett effektivt genomförande mer än nödvändigt.

Vid hantering av samhällsstörningar behöver handlingen vila på de fem andra förhållningssätten:

1. lyssna och kommunicera aktivt
2. perspektivförståelse
3. helhetssyn
4. medvetet beslutsfattande
5. proaktivitet.

Utan de fem andra förhållningssätten riskerar handlingskraft att leda till problem, till exempel genom att vi väljer fel inriktning eller använder resurser på ett ineffektivt sätt.

### 7.2 Så agerar vi handlingskraftigt

För att förtydliga vad handlingskraft innebär delar vi upp förhållningssättet i två delar: **handlingskraft som initiativ** och **handlingskraft som genomförande**.

### 7.2.1 Handlingskraft som initiativ

Handlingskraft som initiativ ligger nära förhållningssättet proaktivitet. I vissa delar överlappar de varandra, framförallt när det gäller proaktivitet som genomförande. Proaktivitet och handlingskraft används därför ofta som begreppspar, och det är varken nödvändigt eller särskilt meningsfullt att försöka dra en skarp gräns mellan dem.

I praktiken innebär handlingskraft som initiativ att sätta igång arbetet med att hantera en samhällsstörning. Det kan till exempel handla om att etablera kontakter, möjliggöra snabb kommunikation eller initiera processer för att förstå situationen och vad som står på spel.

För att kunna agera handlingskraftigt krävs en kultur som uppmuntrar människor att agera och våga fatta beslut även när informationen är ofullständig. Tydliga ramar och rutiner kan bidra till ett tillåtande klimat där individer känner sig trygga att ta initiativ. Det minskar risken att värdefull tid går förlorad i hanteringen av samhällsstörningen.

**HANDLINGSKRAFT KRÄVER EN KULTUR SOM UPPMUNTRAR  
OSS ATT AGERA OCH VÅGA FATTA BESLUT TROTS  
OTILLRÄCKLIG INFORMATION**

### 7.2.2 Balansera handlingskraft mot risk och osäkerhet

I mycket snabba förlopp måste vi acceptera att aktiviteter sätts igång som senare visar sig vara onödiga. Samtidigt behöver åtgärder bygga på goda grunder och rimliga antaganden, med stöd i förhållningssätten.

Det handlar i grunden om att göra avvägningar – och om att sträva efter en balans mellan att agera eller inte agera utifrån den information som finns tillgänglig.

### 7.2.3 Agera samordnat med andra aktörer

Handlingskraft som initiativ behöver förstås ur ett helhetsperspektiv. Vårt samhälle är sammanlänkat på många sätt, så en lokal händelse kan snabbt få stora konsekvenser på nationell nivå. Vi behöver därför ha förmåga att börja hantera samhällsstörningar samtidigt på flera olika nivåer i beredskapssystemet. Det räcker det alltså inte med att en enskild aktör tar initiativ. Initiativ behöver tas samtidigt och i samspel med andra.

Här är några exempel på hur olika aktörer kan ta initiativ parallellt:

- **Vissa aktörer hanterar själva skadehändelsen** – till exempel genom att bekämpa en skogsbrand, spåra smittkällan till ett förorenat dricksvatten eller begränsa smittspridning genom vaccination.

- **Andra aktörer hanterar olika konsekvenser och hjälpbehov** som uppstår till följd av det inträffade. De kan till exempel evakuera ett område, köra ut nödvattentankar eller ta fram informationsmaterial om vaccination på olika språk.
- **Geografiskt områdesansvariga aktörer**, till exempel en länsstyrelse eller en kommun, sammanför resurser och skapar inriktning och samordning inom sitt geografiska område.
- **Sektorsansvariga myndigheter** skapar inriktning och samordning inom sin sektor.

Med ett handlingskraftigt förhållningssätt startar vi upp hanteringen utan att vänta på att någon annan ska signalera till oss att det är dags att agera. Samtidigt utgår vi från att fler aktörer gör samma sak, på olika nivåer och inom olika områden. Därför försöker vi redan i ett tidigt skede analysera vilka andra aktörer som är involverade och vilka initiala åtgärder de sannolikt har vidtagit. Det leder snabbt till ett behov av kommunikation och samordning mellan aktörer på olika nivåer.

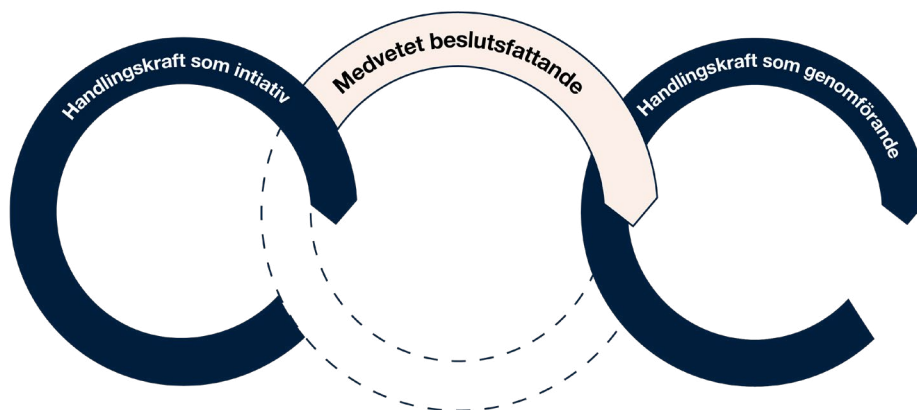
#### 7.2.4 Handlingskraft som genomförande

Om handlingskraft som initiativ främst handlar om att sätta igång arbetet, till exempel processer för medvetet beslutsfattande, handlar **handlingskraft som genomförande** om att agera resolut och ansvarsfullt i enlighet med fattade beslut.

Uttryckt annorlunda, steg för steg:

1. Först kommer **handlingskraft som initiativ** – som en katalysator för proaktivitet.
2. Därefter följer **medvetet beslutsfattande**.
3. Slutligen kommer **handlingskraft som genomförande**.

**Figur 11.** Handlingskraft är situationsberoende och bör inte tolkas som ett antingen-eller. Ett medvetet beslut, baserat på ett handlingskraftigt initiativ, kan ibland innebära att det klokaste är att för stunden avvakta



Handlingskraft som genomförande innebär att utan fördröjningar omsätta medvetet fattade beslut i handling. Det innebär också att åtgärder genomförs med kvalitet och noggrannhet, så att överlämningar till andra kan ske utan friktion och underlättar för dem som tar vid när ett arbetsmoment har avslutats. Medan handlingskraft som initiativ lägger extra fokus på olika ledares ansvar, är handlingskraft som genomförande lika centralt för alla.

## 7.3 Utmaningar, nyanser och ramar för handlingskraft

Som vi tidigare varit inne på måste handlingskraft vara grundad i de fem andra förhållningssätten. Att bara agera utan eftertanke – utan att sätta enskilda handlingar i ett större sammanhang – kan skapa problem både inför och under hanteringen av en samhällsstörning.

Handlingskraft behöver därför förenas med medvetna avvägningar.

### 7.3.1 Risker och avvägningar

Det finns tre risker med handlingskraft som bör beaktas – både när vi jobbar med förberedande planering och operativt arbete:

**1. Initiativ kan stå i konflikt med den överordnade inriktningen.**

I stressfyllda situationer är det inte alltid lätt att se sin roll i en större helhet. Det ökar risken för att handlingskraftiga individer tar initiativ som krockar med andras åtgärder eller motverkar de effekter som samhällets samlade resurser ska uppnå.

**2. Risk för ineffektiv resursanvändning.**

Handlingskraft kan leda till samordningsproblem, till exempel genom att för många resurser läggs på samma uppgift eller att åtgärder genomförs i fel ordning. Samordning kan dessutom bli allt mer kostsamt ju längre man väntar.

**3. Risk för kortsiktighet och utbrända resurser.**

Om handlingskraft inte kopplas till en mer långsiktig strategi riskerar resurser att förbrukas för att uppnå kortsiktiga vinster. Det kan i sin tur minska förmågan till uthållighet.

### 7.3.2 Handlingskraft behöver anpassas efter situationen

Handlingskraft som förhållningssätt behöver förstås utifrån situationens villkor och behov. Det bygger inte på ett ”antingen eller”-resonemang. På samma sätt som att ett passivt beteende kan skapa problem, vilket ju handlingskraft är tänkt att förhindra, finns det även risker med ett alltför handlingskraftigt beteende.

Handlingskraft kan därför appliceras på en skala – från **total passivitet** till **överdriven handlingskraft** med negativa konsekvenser, till exempel missade strategiska mål, ineffektivitet och utbrända resurser.

Det går tyvärr inte att säga vad som är ideal handlingskraft i alla situationer. Däremot kan vi säga att förhållningssättet syftar till att förflytta den generella attityden i en mer handlingskraftig riktning.

### 7.3.3 Handlingskraft behöver kopplas till avsedd inriktning

En viktig fråga är huruvida handlingskraft som förhållningssätt gäller alla, alltid? Svaret är att vi alla behöver reflektera över hur handlingskraft kan tillämpas utifrån vår roll och vårt uppdrag.

Handlingskraft behöver kopplas till avsedd inriktning, såsom målbild och avsikt eller motsvarande. En sådan inriktning innehåller vanligtvis svar på vad som ska uppnås och i stora drag hur det ska göras, men också viktiga avgränsningar. Ett exempel på avgränsning är att ett genomförande kan behöva ta hänsyn till rättsliga och moraliska aspekter. Det kan också behöva samordnas med andra verksamheter så att åtgärder inte får oönskade konsekvenser för dem.

Utan de ramar som följer av en avsedd inriktning riskerar handlingskraft att skapa fler problem än det löser. Den handlingskraftiga behöver därför agera med överblick och förståelse för sammanhanget, och vara uppmärksam på hur de egna åtgärderna påverkar andra.

### 7.3.4 Övriga förhållningssätt lägger grunden för handlingskraft

Ogenomtänkt handlingskraft kan förebyggas med stöd av de övriga förhållningssätten: lyssna och kommunicera aktivt, perspektivförståelse, helhetssyn, medvetet beslutsfattande och proaktivitet.

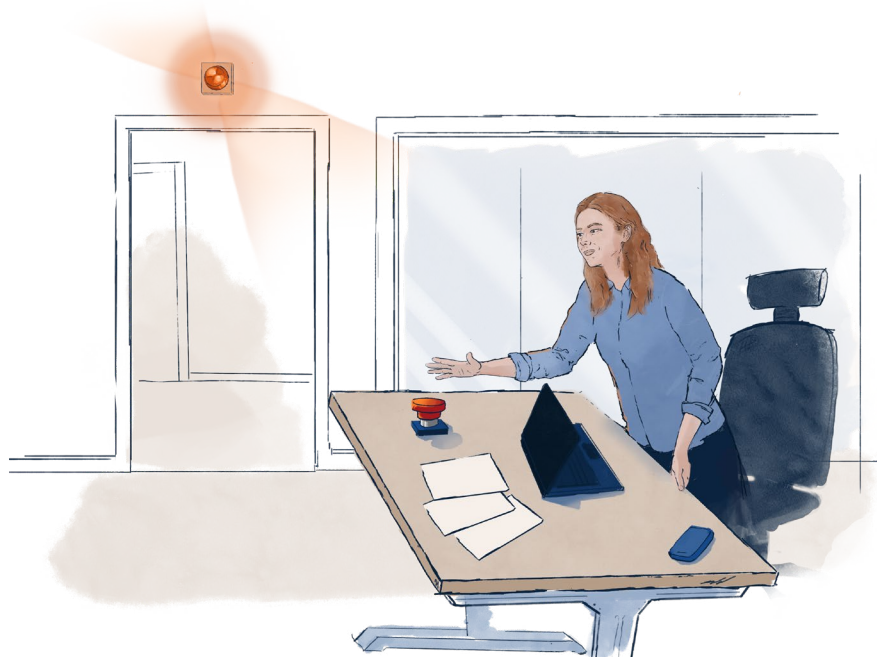
**Genom att lyssna och kommunicera aktivt** skapar vi förutsättningar att förstå olika perspektiv och hur de hänger ihop.

**Genom perspektivförståelse och helhetssyn** kan vi bedöma om vår handlingskraft bidrar till att samhällets samlade resurser används effektivt. Vi kan också se om våra initiativ riskerar att motverka andras åtgärder eller skapa ineffektivitet. Dessa förhållningssätt hjälper oss att agera inom ramarna för en överordnad inriktning – med fokus på effekt i hanteringen.

**Genom medvetet beslutsfattande** kan vi grunda handlingskraft i både analys och erfarenhet, även när tiden är knapp.

**Genom proaktivitet** kan vi vara förutseende och identifiera viktiga problem och åtgärder i ett tidigt skede.

**Figur 12.** Handlingskraft handlar både om initiativ och om att resolut genomföra fattade beslut. Det är viktigt att handlingskraft grundas i de andra förhållningssätten





**Myndigheten  
för civilt försvar**