



Gemensamma grunder ► Förhållningssätt

Förhållningssätten i praktiken

Exempel från aktörsgemensam hantering av olika händelser



Myndigheten
för civilt försvar

Förhållningssätten i praktiken

Myndigheten för civilt försvar
651 81 Karlstad

Foto omslag: Kustbevakningen
Produktion: Advant

Publikationsnummer: MCF0095 – juni 2026
ISBN-nummer: 978-91-7927-720-8
Tidigare utgiven: MSB2488 – november 2024

Innehåll

1. Inledning	5
1.1 Syftet med materialet	5
1.2 Vem vänder vi oss till?	5
1.3 Hur har vi samlat in exemplen?	5
2. Eurovision Song Contest i Malmö	7
2.1 Proaktiv och systematisk samverkan	7
2.2 Inlyssnande och aktiv kommunikation	8
2.3 Den tredje vägen	8
3. Fartygsbranden i Göteborgs skärgård	10
3.1 Samverkan resulterade i gemensam inriktning	10
3.2 Förhållningssätt under hanteringen	11
4. Transatlantiska högnivåmötet i Luleå	13
4.1 Aktörsgemensam samverkan startar innan officiellt beslut	13
4.2 Planeringsarbetet präglades av helhetssyn	14
4.3 Bred samverkan med många perspektiv	14
4.4 Proaktivt planeringsarbete präglat av prestigelöshet	15
5. Fördelning av munskydd under covid-19-pandemin	17
5.1 Förhållningssätten för att fördela munskydd på bästa sätt	17
5.2 Olika aktörer kan ha olika synsätt	18
6. Snöoväder i Västernorrland	20
6.1 Vädervarning från SMHI gav möjlighet till proaktivitet	20
6.2 Sammanställning av fordonsresurser visade sig vara användbar	20

Kapitel 1

Inledning

1. Inledning

Förhållningssätten i ramverket Gemensamma grunder för ledning och samverkan kan beskrivas som sätt att tänka som påverkar våra resonemang, attityder och agerande. Det här materialet ger exempel på hur förhållningssätten har tillämpats i praktiken under hanteringen av olika händelser.

1.1 Syftet med materialet

Det här dokumentet är en del av Gemensamma grunder – ramverk för ledning och samverkan och finns publicerat under nivån Förhållningssätt i ramverket.

I ramverket beskrivs sex förhållningssätt som kan hjälpa oss att förebygga och hantera de utmaningar som vi ofta ställs inför vid hanteringen av samhällsstörningar i fredstid och under höjd beredskap. De sex förhållningssätten innebär att:

- Lyssna in och kommunicera aktivt
- Ha perspektivförståelse
- Se helheten
- Ta medvetna beslut
- Var proaktiv
- Agera handlingskraftigt.

Det här materialet syftar till att konkretisera hur förhållningssätten kan tillämpas i praktiken i det aktörsgemensamma arbetet inför och under hanteringen av samhällsstörningar. Det är ett komplement till publikationen Förhållningssätt för effektiv hantering av samhällsstörningar som finns på nivån Förhållningssätt i ramverket för Gemensamma grunder för ledning och samverkan. Materialet kan till exempel användas i utbildningssammanhang och som underlag till diskussioner kring hur förhållningssätten ska genomsyra vårt agerande.

1.2 Vem vänder vi oss till?

Materialet vänder sig till dig som kan bli involverad i hanteringen av samhällsstörningar, till exempel i rollen som beslutsfattare eller i bemanningen av en krisledningsorganisation, inriktnings- och samordningsfunktion eller motsvarande. Det vänder sig även till dig som arbetar med att utveckla olika förmågor när det gäller hantering av samhällsstörningar tillsammans med andra aktörer.

1.3 Hur har vi samlat in exemplen?

Exemplen i det här materialet bygger på intervjuer med representanter från en eller flera av de aktörer som var involverade i hanteringen av händelserna. Intervjuerna genomfördes under hösten 2023 och 2024.



Kapitel 2

Eurovision Song Contest i Malmö

2. Eurovision Song Contest i Malmö

Under en vecka i maj 2024 gästades Malmö av fans från 90 olika nationer och 1 100 ackrediterade journalister i samband med Eurovision Song Contest (ESC). Musiktävlingen – som syftar till att förena länder genom musik – planerades och genomfördes i en tid då Säkerhetspolisen nyligen hade höjt terrorhotnivån i Sverige. Dessutom pågick kriget mellan Israel och Hamas, vilket ledde till att flera demonstrationer hölls i Malmö. En koranbränning genomfördes även under evenemangsveckan. Israels medverkan i tävlingen, tillsammans det övergripande säkerhetspolitiska läget, bidrog till att trygghetsfrågorna fick stort fokus i det aktörsgemensamma arbetet.

I det här exemplet beskriver Malmö stad sitt perspektiv på hur aktörer tillsammans planerade och stod värdar för ESC med en gemensam målbild – ett tryggt och festligt evenemang samtidigt som yttrandefriheten värnades.

2.1 Proaktiv och systematisk samverkan

Malmö stad insåg tidigt behovet av samverkan och tog initiativ till att proaktivt inrikta och samordna säkerhetsfrågorna med SVT, Polisen och Malmö Arena och att samordna myndigheter som påverkades av att Malmö stad arrangerade ESC. Det var viktigt med en helhetssyn, där samhällets skyddsvärden stod i centrum. Genom att arbeta med låga trösklar i kommunikationen och förstå varandras funktioner och uppdrag kunde Malmö stad säkerställa att alla aktörer bidrog till en effektiv hantering av evenemanget.

Som kommun har Malmö stad ett uppdrag att inom sitt geografiska område verka för att samverkan och samordning sker mellan olika aktörer, samt att information till allmänhet samordnas vid extraordinära händelser i fredstid. Genom att inkludera olika perspektiv från början kunde Malmö stad skapa en mer heltäckande bild av evenemangets påverkan på samhället. Flera funktioner från Malmö stad satt med i olika samverkansgrupper för att bättre kunna fånga olika perspektiv. Säkerhetsgruppen bestod exempelvis inte bara av säkerhetsansvariga, utan kommunikatörer och andra relevanta aktörer deltog också. De breddade perspektiven bidrog till en bättre förståelse för olika behov och utmaningar.

Malmö stad arbetade aktivt med att lyssna in och förstå de olika aktörernas perspektiv, vilket var avgörande för att skapa en gemensam syn på ansvaret. Det bidrog även till effektiv och omedelbar informationsdelning – utan filtrering eller försening – och dessutom kunde de undvika hantering i separata spår.

2.2 Inlyssnande och aktiv kommunikation

Kommunikation var redan från början en integrerad del av aktörsgemensamma arbetet under ESC 2024. Genom att lyssna in och aktivt kommunicera med alla berörda parter, både internt och externt, kunde staden säkerställa en koordinerad kommunikation mellan myndigheter ut mot medborgare.

Regelbundna möten och tät informationsdelning via många olika kommunikationskanaler bidrog till att bygga förtroende och ett gott samarbetsklimat mellan aktörerna. Detta var i sin tur avgörande för att skapa en tydlig inriktning och effektiv samordning under hela planeringen och genomförandet av evenemanget.

Genom att arbeta med transparent kommunikation och att vara värderingsstyrda kunde aktörerna tillsammans skapa trygghet och förtroende bland Malmöborna och besökarna.

2.3 Den tredje vägen

Malmö stad höll tillsammans med Polisen många dialoger och möten med näringslivsaktörer, civilsamhället och föreningar. Ett aktivt lyssnande hos en bredare målgrupp gav en mer heltäckande förståelse för informationsbehoven än om de bara hade lyssnat på besökare och fans. Malmö stad skapade många mötestillfällen både med olika aktörer och målgrupper för att alla skulle få sina frågor besvarade.

Både under planeringen och genomförandet av ESC tog de involverade aktörerna många medvetna beslut gällande kommunikationen om och hanteringen av evenemanget. Ett sådant beslut var inriktningen att fokusera på ”en tredje väg” i kommunikationen: Utöver att kommunicera kring ESC och programmet, valde man även att aktivt kommunicera kring de demokratiska värdena – i en tid när det var stort fokus på säkerhet. Det var viktigt att kommunicera att samhället ska kunna stå för yttrandefrihet och ESC-evenemanget samtidigt. Demonstrationer och ESC ska kunna ske parallellt – sida vid sida. Aktörernas mål med detta var att minska polariseringen mellan de grupperingar som var emot och de som var för evenemanget.



Kapitel 3

Fartygsbranden i Göteborgs skärgård

3. Fartygsbranden i Göteborgs skärgård

Lördagen den 4 december 2021 inträffade en brand ombord på lastfartyget Almirante Storni utanför Vinga i Göteborgs skärgård. Hård vind gjorde att branden spreds och Kustbevakningen anlände till platsen för att bistå besättningen i släckningsarbetet. Det akuta släckningsarbetet till havs pågick under flera dagar. Parallellt planerades för bärgning av fartyget till en lämplig hamn för att definitivt kunna släcka branden.

Här får vi en beskrivning av det aktörsgemensamma arbetet där vi kan se tillämpning av förhållningssätten medvetet beslutsfattande, helhetssyn, perspektivförståelse och handlingskraft.

3.1 Samverkan resulterade i gemensam inriktning

Samverkansmöten mellan berörda aktörer kom snabbt igång, initierat av Göteborgs Stad. Aktörer som Kustbevakningen, Länsstyrelsen i Västra Götalands län, Räddningstjänsten Storgöteborg, Transportstyrelsen, Sjöfartsverket, Göteborgs Hamn, samt Göteborgs Stads Tjänsteperson i Beredskap och Göteborgs Stads miljöförvaltning träffades omgående.

Kustbevakningen bedömde att branden troligtvis inte kunde släckas till havs utan fartyget behövde bogseras in till land. Denna övergripande inriktning var berörda aktörer överens om, men beslutet om vilken hamn fartyget skulle bogseras till behövde diskuteras vidare eftersom det fanns olika perspektiv att ta hänsyn till.

Under ett samverkansmöte den 8 december föreslog flera av de berörda aktörerna att länsstyrelsen skulle driva samverkan med målet att nå en gemensam inriktning och samordning i valet av vilken hamn som var lämpligast. Länsstyrelsen aktiverade en stödfunktion (motsvarande ett aktörsgemensamt analys- och beslutsstöd) för att samla in och lyfta fram de olika aktörernas perspektiv, samt ta fram ett förslag på vilken hamn som fartyget skulle bogseras till.

I stödfunktionen ingick länsstyrelsen, representanter från de fem berörda kommunerna inklusive hamnarna och räddningstjänsterna, Kustbevakningen, Transportstyrelsen och Sjöfartsverket.

3.2 Förhållningssätt under hanteringen

För att ta fram förslag på vilken hamn som skulle användas höll länsstyrelsen en digital workshop den 8 december där omkring 40 personer kopplade till stödfunktionen deltog. I arbetet var det viktigt att arbeta med ett medvetet beslutsfattande samt med transparens och spårbarhet i besluten. Med det som ingång ledde länsstyrelsen arbetet i gruppen genom att använda en konkret beslutsmodell framtagen för att kunna vägleda gemensamt beslutsfattande på ett systematiskt sätt.¹

Genom att använda beslutsmodellen skapades spårbarhet och struktur i beslutsprocessen och aktörerna kunde säkerställa att alla relevanta bedömningskriterier togs fram för övervägande. Detta är ett exempel på hur medvetet beslutsfattande kan tillämpas under en samhällsstörning vilket dessutom lade grunden för ett handlingskraftigt genomförande.

Under workshopen kunde aktörerna förmedla sina perspektiv på frågan. Länsstyrelsen kunde samla in, precisera och vikta de olika perspektiven och slutligen föreslå ett underlag som aktörerna i stödfunktionen stod bakom.

Förslaget – att Göteborgs hamn var det lämpligaste alternativet utifrån en helhetssyn – diskuterades och accepterades av berörda aktörer vid ett möte för regional inriktning och samordning den 9 december. Utifrån denna inriktning kunde aktörerna sedan fortsätta planera och genomföra de operativa insatserna.

Not 1. Länsstyrelsen i Västra Götaland (2022), "Vägen mot inriktning och samordning: En utvärdering av Länsstyrelsens hantering av fartygsbranden utanför Vinga i rollen som samordningsansvarig för händelsen" (2022:31).



Kapitel 4

Transatlantiska högnivåmötet i Luleå

4. Transatlantiska högnivåmötet i Luleå

Inom ramen för det svenska EU-ordförandeskapet stod Sverige i maj 2023 värd för ett möte inom handels- och teknikrådet mellan EU och USA. Detta transatlantiska högnivåmöte ägde rum i Luleå. Deltagare var bland annat USA:s utrikesminister, handelsminister och näringsminister samt EU:s kommissionär för konkurrenskraft. Sverige representerades av bistånds- och utrikeshandelsministern, utrikesministern samt energi- och näringsministern.

Det aktörsgemensamma arbetet med denna planerade händelse visar på tillämpning av förhållningssätten proaktivitet, helhetssyn och perspektivförståelse.

4.1 Aktörsgemensam samverkan startar innan officiellt beslut

Det officiella beslutet att mötet skulle äga rum i Luleå kommun kom relativt nära inpå. Däremot kom signaler om att det kunde bli just Luleå redan tidigt under året. Berörda aktörer i länet, som Luleå kommun, Länsstyrelsen i Norrbottens län och Polisen, visste att det skulle krävas lång tid för att planera ett så omfattande möte. De startade därför upp samverkan redan vid de tidiga signalerna. Detta sätt att tänka visar på både ett proaktivt och handlingskraftigt förhållningssätt.

Flera av de berörda aktörerna hade arbetat tillsammans inför och under ett EU-möte i Kiruna i januari samma år. Arbetet med EU-mötet beskrivs ha bidragit till att aktörerna i länet – däribland Polisen, länsstyrelsen, Region Norrbotten, Swedavia och Trafikverket – hade utvecklat relationer och förståelse för sina egna och andras roller och perspektiv.

Samarbetet gjorde att de hade en bättre förståelse för vilka resurser, behov och åtgärder som skulle behövas i arbetet med handelsmötet samt för inblandade aktörers olika perspektiv. Detta underlättade i sin tur för nya aktörer som kom in i planeringsarbetet, som till exempel Luleå kommun. Den perspektivförståelse som aktörerna hade skapat under arbetet i Kiruna kunde alltså användas för att underlätta planeringsarbetet i Luleå.

4.2 Planeringsarbetet präglades av helhetssyn

De primärt berörda organisationerna – Länsstyrelsen i Norrbottens län, Polisen och Luleå kommun – bestämde tillsammans hur arbetet skulle bedrivas. Länsstyrelsen ansvarade för övergripande avstämningsmöten, en kommunikationsgrupp och planeringen inför den samverkansstab som skulle etableras. Polisen ansvarade för blåljussamverkan. Kommunen ansvarade för samordning av trafikfrågor och markarbeten. Polisen och räddningstjänsten, som verkar genom lednings- och samverkanssystem både inom och över länsgränserna, beskrivs ha tagit ett stort ansvar för att inte enbart se till händelsen som lokal utan något som kunde påverka hela länet.

Den gemensamma planeringen beskrivs av Luleå kommun som en framgångsfaktor. Kommunen kunde fokusera på det kommunala perspektivet, samtidigt som de kunde lyfta frågor till det regionala forumet. Att kommunen tog ansvar för den lokala nivån beskrivs å andra sidan som en framgångsfaktor från andra aktörer. Respektive aktör kunde därmed fokusera på sitt ansvarsområde.

Detta visar på en tillämpning av förhållningssättet helhetssyn där aktörerna tog hänsyn till handelsmötets eventuella påverkan på hela länet, snarare än att fokusera enbart på det lokala perspektivet. Genom samverkan tog aktörerna ansvar för mer än deras eget ansvarsområde.

4.3 Bred samverkan med många perspektiv

Planeringen inför handelsmötet utgick ifrån avsiktsförklaringen om samverkan som respektive organisation ingått med länsstyrelsen. Initialt diskuterade länsstyrelsen, Polisen och Luleå kommun (inklusive räddningstjänsten) igenom roller, organisationsstrukturer och gemensam planering. Därefter bjöd länsstyrelsen in en bred representation av aktörer till samverkan. Informationsmötet genomfördes tillsammans av länsstyrelsen, Polisen och Luleå kommun. Aktörerna som bjudits in till mötet kunde själva välja i vilken utsträckning de ville medverka under planeringen och genomförandet av handelsmötet.

De primärt berörda organisationerna visade här på perspektivförståelse genom att inkludera aktörer ur en mängd olika sammanhang. Exempelvis bjöds Åklagarmyndigheten, Vattenfall Eldistribution AB och Svenska Kraftnät in till ett första informationsmöte. Om aktörerna valde att inte delta i planeringen visste de ändå vem de sedan kunde kontakta vid behov efter informationsmötet. Länsstyrelsen använde även sina ordinarie nätverk för att till exempel informera länets aktörer om arbetet. Informationsdelningen gjordes bland annat genom länets regelbundna samverkanskonferenser.

Under genomförandet av handelsmötet ledde länsstyrelsen en samverkansstab med representanter från Luleå kommun (inklusive räddningstjänsten), Polisen, Region Norrbotten, Trafikverket, Försvarmakten, MSB, SOS Alarm och Regeringskansliet. Swedavia och Kustbevakningen deltog i förplaneringen, men satt inte med i samverkansstaben under genomförandet av handelsmötet.

Under mötets genomförande var samverkansstaben, kommunens stab och räddningstjänstens stab samlokaliserade hos Luleå kommun vilket möjliggjorde snabb informationsdelning.

4.4 Proaktivt planeringsarbete präglat av prestigelöshet

I samverkansstaben tog aktörerna fram olika scenarion över problem som skulle kunna uppstå under handelsmötet, och diskuterade hur de olika aktörerna då skulle agera. Att förutse potentiella problem på detta sätt visar på proaktivitet. Samtidigt bidrog scenarierna till att aktörerna kunde diskutera och förstå varandras roller och ansvar, vilket bidrog till perspektivförståelse inför själva genomförandet.

Det proaktiva planeringsarbetet upplevdes vara präglat av prestigelöshet. Aktörerna fick möjlighet att prata igenom roller och tänka tillsammans utifrån en helhetssyn. Det aktörsgemensamma arbetet hade ett tydligt mål i att ”mötet ska utföras utan störning”. Detta beskrivs som viktigt i arbetet och utgjorde en grund för att prioritera aktiviteter och resurser.

Handelsmötet kunde sedan genomföras enligt plan. Flera av de problem som uppstod hade aktörerna gemensamt förutsett och hade en plan för att hantera; alla aktörer var förberedda. Känslan var att de skulle kunna lösa större eller oförutsedda problem om det hade uppstått sådana, just för att de hade arbetat med en gemensam planering och redan hade skapat förståelse för varandras roller, ansvar och perspektiv.



Kapitel 5

Fördelning av munskydd under covid-19-pandemin

5. Fördelning av munskydd under covid-19-pandemin

Under den inledande fasen av covid-19-pandemin var det stor brist på skyddsutrustning, däribland munskydd, i hela landet. Här beskrivs ett exempel på hur aktörerna i Östergötland tillämpade förhållningssätten helhetssyn, perspektivförståelse och ett medvetet beslutsfattande för att lösa tillgången till och fördelningen av munskydd i länet.

5.1 Förhållningssätten för att fördela munskydd på bästa sätt

I Sverige insåg regionerna relativt omgående problemen med att hantera en pandemi när hälso- och sjukvård bedrivs inom såväl regioner som kommuner. Det medicinska ansvaret och omvårdnadsansvaret delas mellan dessa aktörer. Det är därför viktigt att förstå denna helhet för att kunna prioritera det tillgängliga materialet på bästa sätt.

I pandemins inledande skede hade Region Östergötland viss tillgång till munskydd men ändå möjlighet att i begränsad skala dela med sig till kommunerna. För att prioritera hur munskydden skulle fördelas förde regionen och kommunerna diskussioner. Aktörerna fick ge sina perspektiv på situationen och diskuterade frågor som ”Vem ska vi skydda utifrån de medicinska konsekvenserna – äldre eller sjuka på sjukhus?” och ”Ska personal eller patienter skyddas?”. Dessa frågor visar på en intressekonflikt som behövde lösas för att kunna hitta en lösning som var bäst för helheten.

Regionen och kommunerna tillämpade ett medvetet beslutsfattande när de viktade konsekvenser av olika beslut mot varandra för att ta fram en lösning. Aktörerna enades om att inriktningen skulle vara att fördela munskydd till kommunernas äldreomsorg för att sänka hastigheten på spridningen av viruset och därmed skydda riskgrupper i samhället, det vill säga de äldre inom äldreomsorgen och de ineliggande på sjukhus.

5.2 Olika aktörer kan ha olika synsätt

Initialt fördelade regionen munskydd genom att räkna ut hur många munskydd som behövdes per äldre person och dygn. Motsvarande mängd skickades sedan från regionens centrallager till respektive äldreboende. Detta sätt att arbeta tog dock mycket resurser i anspråk så när det fanns möjlighet uppmanade regionen kommunerna att i stället samordna sina behov och hantera fördelningen utifrån ett eget centrallager.

I denna uppmaning kan vi se exempel på olika synsätt i olika organisationer. Regionen såg en situation som behövde lösas snabbt för att rädda liv och upplevde en frustration över att det tog tid för kommunerna att komma fram till en lösning när de tillsammans med länsstyrelsen diskuterade ansvarsfrågan. De olika synsätten kunde dock synkas genom dialog och gemensamt arbete. På så vis kunde aktörerna få en förståelse för varandras perspektiv. Efter en tid tog en av kommunerna ansvaret att samla in det totala behovet av munskydd, samt att packa och distribuera dem från ett centrallager.



Kapitel 6

Snöoväder i Västernorrland

6. Snöoväder i Västernorrland

Den 11 januari 2021 drog ett omfattande snöoväder in över Västernorrlands län. Det var första gången på 10 år som SMHI utfärdade en klass 3-varning och händelsen satte länets beredskap på prov. Här beskrivs hur Länsstyrelsen i Västernorrlands län visade exempel på tillämpning av förhållningssättet proaktivitet under hanteringen av snöovädet.

6.1 Vädervarning från SMHI gav möjlighet till proaktivitet

SMHI utfärdade först en klass 2-varning för Västernorrlands län den 10 januari, för ett snöoväder som förväntades dra in över länet den 11 januari. Under dagen den 11 januari blev varningen sedan uppgraderad till klass 3, och själva ovädet drog in över länet under kvällen och natten mot 12 januari.

Länsstyrelsen i Västernorrlands län tillämpade ett proaktivt förhållningssätt när de insåg att tidsfönstret mellan första vädervarningen och när ovädet faktiskt drog in kunde användas för att förbättra beredskapen i länet inför denna relativt förutsägbara händelse. Detta gav även uttryck för ett handlingskraftigt förhållningssätt.

6.2 Sammanställning av fordonsresurser visade sig vara användbar

Länsstyrelsen tog initiativ till en sammanställning av fordon som var lämpliga för snö (bandvagnar inkluderat) och som fanns tillgängliga i länet. De uppmanade samtliga aktörer som förfogade över sådana fordon att inkomma med informationen.

Syftet med sammanställningen var att få en överblick över vilka fordonsresurser som fanns tillgängliga. Dessutom sammanställde länsstyrelsen aktuella kontaktvägar för att aktörer med behov enklare skulle veta vart de kunde vända sig för att nyttja fordonsresurserna. Sammanställningen var klar under kvällen då ovädet drog in, och länsstyrelsen kommunicerade den då till länets aktörer.

Sammanställningen av fordonsresurserna skulle senare visa sig vara uppskattad och även nyttjad. I länsstyrelsens utvärdering av händelsen har aktörer påpekat att sammanställningen var ett användbart material. Detta proaktiva initiativ visar att länsstyrelsen tog sig an en uppgift som inte ligger inom ramen för någon annan aktörs ansvarsområde, men som ligger i linje med länsstyrelsens uppdrag.



**Myndigheten
för civilt försvar**