



Gemensamma grunder ► Förhållningssätt

Dialogstöd för kunskapshöjning och träning av förhållningssätten



Myndigheten
för civilt försvar

Dialogstöd för kunskapshöjning och träning av förhållningssätten

Myndigheten för civilt försvar
651 81 Karlstad

Produktion: Advant

Publikationsnummer: MCF0096 – juni 2026

ISBN-nummer: 978-91-7927-721-5

Tidigare utgiven: MSB2587 – juni 2025

Innehåll

Inledning	4
Att vara dialogledare	7
Kort sammanfattning av förhållningssätten för effektiv hantering av samhällsstörningar	9
1. Lyssna in och kommunicera aktivt	11
2. Ha perspektivförståelse	17
3. Se helheten	21
4. Ta medvetna beslut	27
5. Var proaktiv	33
6. Agera handlingskraftigt	37

Inledning

Syftet med dialogstödet är att lära och träna medarbetare i att nyttja förhållningssätten i ramverket Gemensamma grunder för ledning och samverkan. Ju fler som känner till och agerar utifrån förhållningssätten, desto större är sannolikheten att vi förstår varandra och agerar tillsammans på ett effektivt sätt vid gemensam hantering av samhällsstörningar.

För att underlätta dialogerna och förankra förhållningssätten i verkliga händelser använder vi olika scenarion. Under dialogerna ber vi er att försöka se situationen med någon annans ögon – att byta plats med varandra för en stund ger ofta nya insikter.

Scenarierna rör sig över hela hotskalan från fredstid till höjd beredskap och har valts ut för att främja dialog. Fokusera på konsekvenserna av händelserna snarare än orsakerna till dem.

Vem riktar sig materialet till?

Materialet ska användas som ett stöd för dialog hos aktörer som kan komma att arbeta med samverkan vid hantering av samhällsstörningar.

Både grupper med liten och stor erfarenhet av samverkan vid hantering av samhällsstörningar kan gynnas av att nyttja dialogstödet.

Hur ska vi använda materialet?

Använd dialogstödet i det förberedande arbetet, det vill säga inte medan ni hanterat en samhällsstörning.

Inför ett planerat dialogtillfälle rekommenderar vi att ni förbereder er genom ett eller flera alternativ nedan:

- Titta på MCF:s webinarium om förhållningssätten.
- Läs igenom publikationen om förhållningssätten.
- Använda powerpointpresentation om förhållningssätten för att låta någon hos er aktör att presentera för gruppen.

Materialet ovan hittar ni på mcf.se/ledningsamverkan under Förhållningssätt i ramverket.

Hur lång tid behöver vi?

Att arbeta igenom dialogstödet kan ta olika lång tid för olika grupper. Sätt tidsramarna innan ni sätter i gång.

Det går bra att arbeta med ett förhållningssätt i taget, vid olika tillfällen. Avsätt som lägst 45 minuter per förhållningssätt. Om ni planerar att ta er igenom samtliga förhållningssätt vid samma tillfälle kan det behövas ytterligare tid för pauser. Mer tid för reflektion ökar lärandet.

Hur många ska vi vara?

Det är lagom att vara tre till fyra personer i en grupp. Är ni fler personer kan ni dela upp er i flera grupper som arbetar parallellt.

Till dig som ansvarar för att implementera förhållningssätten med hjälp av dialogstödet

Genom att först fördjupa din förståelse av materialet, sedan planera dialogernas upplägg, och slutligen förbereda både dig själv och dina kollegor, kan du skapa en engagerande och lärorik miljö för alla deltagare.

Du som fått uppgiften att använda dialogstödet för kunskapshöjning och träning i förhållningssätt kan följa dessa steg.

1. Inläsning

Börja med att själv läsa igenom hela materialet och få en god förståelse för förhållningssätten och hur dialogstödet är uppbyggt. Detta kommer att ge dig en bättre bild av vad som krävs för att genomföra dialogerna och hur du kan strukturera dem. Du hittar underlagen på mcf.se/ledningssamverkan.

- Publikationen om förhållningssätten. MCF0094.
- Webinarium om förhållningssätten.
- Powerpointpresentation med talmanus om förhållningssätten.

2. Skräddarsy dialoger

När du har en klar bild av hur dialogerna ska genomföras kan du börja planera vilka kollegor som ska delta och hur många dialogledare som behövs baserat på antalet deltagare. En dialogledare är en person som kan leda diskussionerna och hålla gruppen fokuserad på uppgiften.

Dialogledaren bör vara någon som är bekväm med att facilitera gruppkonversationer och hjälpa gruppen att nå sina mål. För dialogledaren finns särskilda instruktioner i det här materialet med tips för att driva dialogerna framåt.

3. Förberedande möte

Överväg att hålla ett initialt möte med potentiella dialogledare för att introducera dem till materialet. Detta kan hjälpa till att identifiera vilka personer som är mest lämpade och intresserade av att leda dialogerna. Samtidigt kan ni fördela ansvar för vem eller vilka som ska kalla till och organisera de kommande dialogsessionerna.

4. Bjud in och genomför

Kalla de kollegor som ska delta i dialogerna. Se ytterligare instruktioner om förberedande uppgifter i kommande kapitel **Att vara dialogledare**.

Att vara dialogledare

Att vara dialogledare innebär att du leder diskussionerna i gruppen.

Förkunskaper

Det är positivt om du har erfarenhet av aktörsgemensam hantering och samverkan kring samhällsstörningar, men det är inget krav.

Förberedelser

- Läs igenom publikationen Förhållningssätt för effektiv hantering av samhällsstörningar, MCF0094.
- Beroende på hur mycket tid ni planerar att avsätta för att använda dialogstödet; avgör om deltagarna ska få i uppgift att på förhand:
 - Läs in sig på publikationen som helhet, alternativt enstaka förhållningssätt.
 - Titta på webinarium om förhållningssätten (1h).
- Ett annat alternativ är att inleda den inbokade tiden med att i grupp titta på webinarium och/eller stega er igenom powerpointen om förhållningssätten. I powerpointen finns även ett talmanus som du som dialogledare kan använda.
- Läs igenom dialogstödet i sin helhet så att du vet vilka uppgifter det är du ska guida deltagarna igenom eller om det finns någon uppgift där du behöver förbereda dig lite extra. Till varje förhållningssätt finns en eller flera sidor som är riktade till deltagarna samt motsvarande sidor som är riktade till dig som dialogledare.
- Se till att grupperna har materialet utskrivet till det förhållningssätt som de ska diskutera oavsett om du också visar det på skärm. Det underlättar lärandet att kunna skriva eller rita på papper.

Genomförande

Bilda grupper med tre till fyra personer i varje. Är ni fler personer kan du skapa flera grupper som arbetar parallellt. Även du som dialogledare kan delta i diskussionerna. Men undvik att göra det om du ska leda flera grupper samtidigt.

Sätt gärna samman grupper som främjar en dialog där deltagarna kan hjälpa varandra att sätta sig in i de olika förhållningssätten. Deltagarna måste inte känna varandra sedan tidigare, men det kan underlätta dialogen om de gör det.

Låt gruppen ta sig an de olika uppgifterna. Om de fastnar eller kommer in på fel spår kan du nyttja dialogstödet för respektive förhållningssätt för att få dem att komma i gång, eller komma på rätt spår.

Scenarion

För att underlätta dialogerna använder vi olika scenarion där vi ibland ber er att tänka er in i andra aktörers perspektiv. Scenarierna rör sig över hela hotskalan, från fredstid till höjd beredskap. Fokusera på konsekvenserna av händelserna snarare än orsakerna till dem.

Det går bra att byta ut scenarierna mot andra som passar bättre för just er aktör. Exempelvis scenarion från övningar eller faktiska händelser som ni har hanterat. Men det är viktigt att det scenario ni utgår ifrån omfattar samverkan med andra aktörer, eftersom förhållningssätten handlar om aktörsgemensam hantering.

Kort sammanfattning av förhållningssätten för effektiv hantering av samhällsstörningar

Samverkan kring samhällsstörningar kan vara utmanande. Hanteringen 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. En del är vana vid att samverka med varandra, medan andra kan vara helt nya i sammanhanget.

Förhållningssätten bidrar till att skapa en gemensam grund för samverkan.

Ju fler som känner till och agerar utifrån förhållningssätten, desto större är sannolikheten att vi förstår varandra och agerar tillsammans på ett effektivt sätt.

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 för myndigheternas och samhällets förmåga att hantera samhällsstörningar.

Ha perspektivförståelse!

Sätt er in i – och förstå – andras perspektiv som komplement till det egna. Om vi är nyfikna, ställer frågor, lyssnar och aktivt försöker förstå andras perspektiv får vi en mer heltäckande bild av samhällsstörningen och hjälpbehoven.

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.

Ta medvetna beslut!

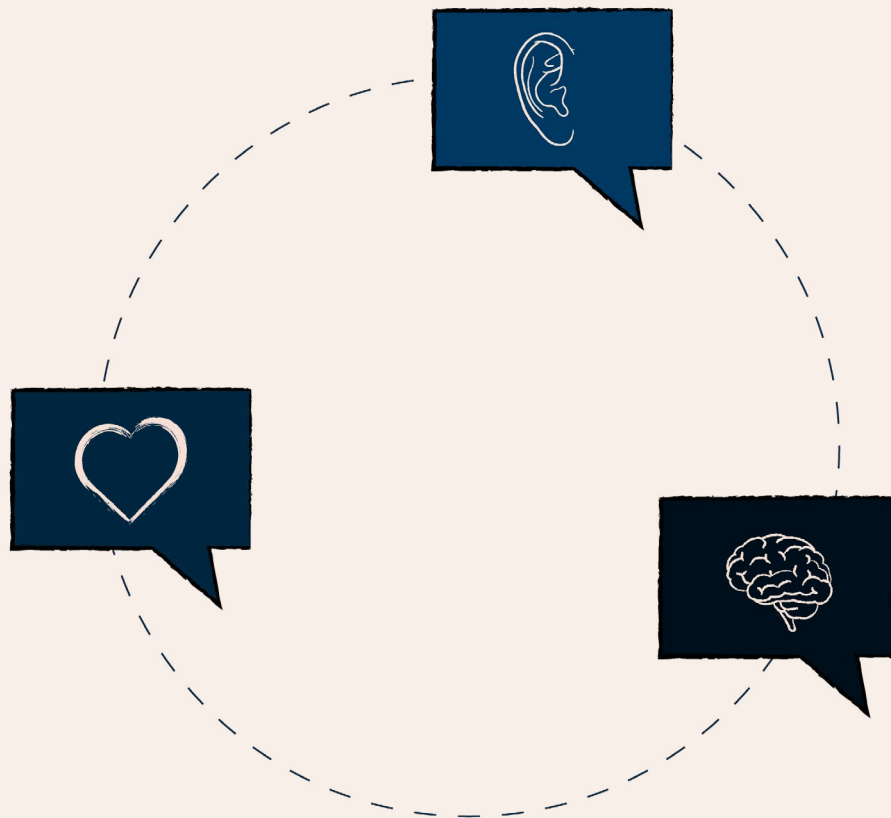
Det handlar dels om att vara medveten om hur vi människor fattar beslut, dels om att fatta beslut på ett mer medvetet sätt.

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.

Agera handlingskraftigt!

Ta initiativ och genomför medvetet fattade beslut på ett resolut och ansvarsfullt sätt. När vi är handlingskraftiga fastnar vi inte i försiktighet och rädsla för att göra fel. Handlingskraften ska bygga på goda grunder och rimliga antaganden med stöd i de övriga fem förhållningssätten.



Kapitel 1

Lyssna in och kommunicera aktivt

1. Lyssna in och kommunicera aktivt

Att lyssna in och kommunicera aktivt innebär att i alla steg och på alla nivåer **lyssna in för att se och möta informationsbehov** hos varandra.

Genom att lyssna in och kommunicera aktivt kan vi bättre förstå informationsbehov hos varandra och anpassa vår information till de som ska ta emot och agera utifrån den. Det påverkar även förtroendet positivt – dels mellan samverkande aktörer, dels allmänhetens förtroende för myndigheternas och samhällets förmåga att hantera samhällsstörningar.

Genom att lyssna in varandra och kommunicera på ett sätt som gör att vi når fram utan missförstånd blir samverkan effektiv och vi bygger en prestigelös samarbetskultur som bygger på förtroende.



Om vi inte lyssnar in och kommunicerar aktivt kan missförstånd mellan samverkande aktörer leda till brister i hanteringen eller att samhällsstörningen förvärras.



Scenario: Torka och dricksvattenbrist – lokalt perspektiv

Långvarig torka leder bland annat till brist på dricksvatten. Det skapar stora problem för invånare och samhällsviktiga verksamheter.

Uppgift 1: Helhetssyn och perspektivförståelse

Ni arbetar nu på kommunen där scenariot utspelar sig. Vilka grupper i kommunen behöver information om dricksvattenbristen och vilka specifika behov har dessa grupper av just rent vatten?

Uppgift 2: Lyssna in

Ni tvingas fatta beslut om att begränsa dricksvattentillgången i kommunen. Diskutera hur beslutet kan komma att uppfattas av olika målgrupper och vilka handlingar det kan leda till.

Uppgift 3: Kommunicera aktivt

Hur kan vi tänka när vi ska kommunicera beslutet? Har de olika grupperna olika behov eller prioriteringar som påverkar hur vi på bästa vis framför beslutet?

Ge ett förslag på formulering av budskap per grupp som ni identifierade i Uppgift 1!

Lyssna in och kommunicera aktivt – Underlag till dialogledaren

Uppgift 1: Helhetssyn och perspektivförståelse

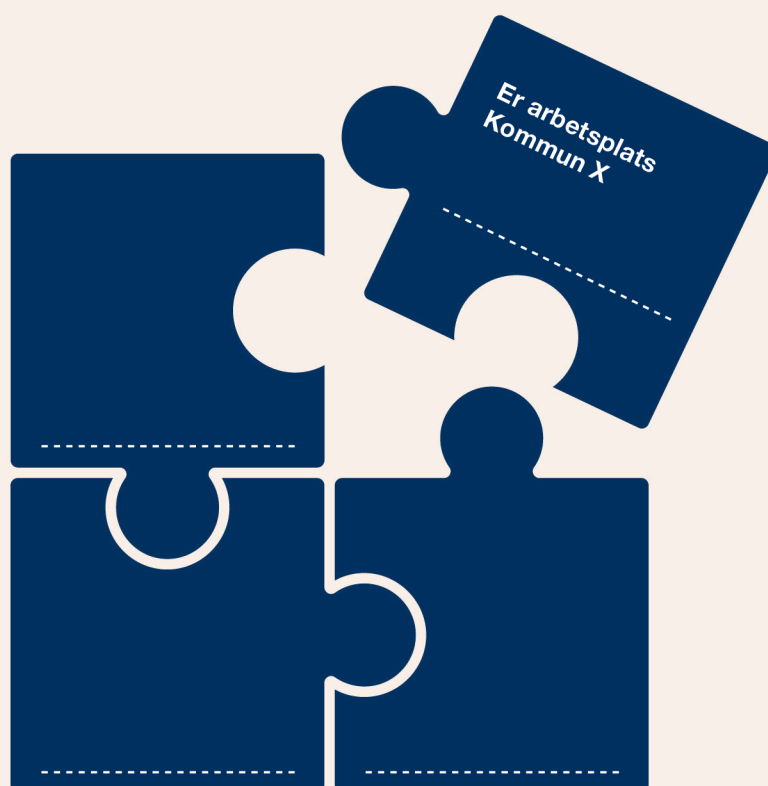
Ni arbetar nu på kommunen där scenariot utspelar sig. Vilka grupper i kommunen behöver information om dricksvattenbristen och vilka specifika behov har dessa grupper av just rent vatten?

Tips till dig som dialogledare

Använd gärna metoden med pusselbitarna eller mindmappen för att visualisera berörda aktörer från förhållningssättet Helhetssyn när ni ska identifiera vilka grupper som behöver information.

Exempel på grupper och deras behov av rent dricksvatten:

- **Medborgare:** Dricksvatten, matlagning, hygien, vattna egen trädgård, fylla pooler.
- **Djurägare lantbruk:** Vatten för hygien och dricksvatten till djur.
- **Växtodlare:** Bevattning av grödor.
- **Restauranger:** Dricksvatten, matlagning och hygien.
- **Tillverkningsindustrier:** Driva verksamhet, arbetsmiljö och hygien.



Exempel på system: Kommun X

Uppgift 2: Lyssna in

Ni tvingas fatta beslut om att begränsa dricksvattentillgången i kommunen. Diskutera hur beslutet kan komma att uppfattas av olika målgrupper och vilka handlingar det kan leda till.

Tips till dig som dialogledare

Vad är det för beslut kommunen fattar?

Om gruppen fastnar i denna fråga kan du ge dem följande budskap:

- **Bevattning:** Förbud eller restriktioner mot att vattna trädgårdar, gräsmattor och grönytor.
- **Fordonstvätt:** Förbud mot att tvätta bilar och andra fordon hemma.
- **Poolfyllning:** Förbud mot att fylla pooler och spabad.
- **Företags vattenanvändning:** Restriktioner för industrier och företag som använder stora mängder vatten i sin verksamhet.
- **Allmän sparsamhet:** Uppmaningar till hushåll att minska vattenanvändningen genom enkla åtgärder som kortare duschar och fulla disk- och tvättmaskiner.

Uppgift 3: Kommunicera aktivt

Hur kan vi tänka när vi ska kommunicera beslutet? Har de olika grupperna olika behov eller prioriteringar som påverkar hur vi på bästa vis framför beslutet?

Ge ett förslag på formulering av budskap per grupp som ni identifierade i Uppgift 1!

Tips till dig som dialogledare

Är inte detta kommunikatörernas jobb?

Uppgiften är att få fram innehållet i budskapet, det vill säga den viktigaste fakta som ska framföras. Hur det sedan ska formuleras och kommuniceras ut kan kommunikatörerna hjälpa till med.

Börja med att fundera kring praktiska och teoretiska förutsättningar bland de som påverkas av beslutet. Det gör det lättare att sedan gå vidare till att formulera innehåll i budskap. Tänk på följande aspekter och se exempel nedan:

- **Praktiska förutsättningar:** Vilka konkreta behov och utmaningar har de olika målgrupperna? Hur påverkas deras dagliga liv och verksamheter av beslutet?
- **Teoretiska förutsättningar:** Vilken kunskap och förståelse har målgrupperna om situationen och beslutets bakgrund? Hur kan vi anpassa budskapet för att möta deras informationsbehov?

Allmänheten

Kunskapsnivån kring hur kretsloppet för kommunens vatten ser ut är troligtvis låg. Därför kan information om vad vattnet används till när det inte används till att fylla poolen vara relevant. Utöver det, konkreta och korta budskap om vad man som medborgare får, och inte får, använda vatten till, och hur mycket.

Djurägare lantbruk och växtodlare

Djurägares fokus är djurens väl. Därför blir det viktigt att försäkra sig om att de kommer att få tillräckligt med vatten till sina djur. Därutöver är det viktigt att ge konkreta och korta budskap om vad man som medborgare får använda vatten till och hur mycket.

För lantbrukare kan det vara avgörande att få riktlinjer om alternativa vattenkällor, eventuella stödåtgärder från kommunen, och praktiska tips för vattenbesparing. Det kan också vara värdefullt att kommunicera hur lantbrukare kan samarbeta med varandra eller med kommunen för att optimera vattenanvändningen. Transparens kring beslutens bakgrund och hur de bidrar till att hantera den långvariga torkan kan också hjälpa till att bygga förtroende och förståelse bland både djurägare och lantbrukare.



Kapitel 2

Ha perspektivförståelse

2. Ha perspektivförståelse

Perspektivförståelse innebär att förstå andras perspektiv som komplement till det egna perspektivet.

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 och aktivt försöker förstå varandras perspektiv får vi en mer heltäckande bild av samhällsstörningen och hjälpbehoven.

Med perspektivförståelse får vi en mer heltäckande bild av konsekvenser och hjälpbehov, samt bättre underlag för att kunna identifiera relevanta åtgärder.



Utan perspektivförståelse finns risk att aktörer agerar "i stuprör" och att viktiga aspekter i hanteringen förbises. I värsta fall motverkar insatta åtgärder varandra.



Scenario: Skogsbrand och vägvästängning

En större skogsbrand närmar sig ett bebott samhälle beläget på en halvö. Räddningsledaren bedömer att vägen som förbinder samhället med fastlandet av säkerhetsskäl behöver spärras av.

Olika perspektiv kopplat till en vägvästängning

- **Räddningsledaren** som har i uppdrag att skydda människors liv och hälsa.
- **Samhällsviktig verksamhet** som är beroende av vägen och behöver passera genom området, till exempel hemtjänsten.
- **Hus-, mark- och djurägare** som vill rädda egendom, evakuera djur, och så fort som möjligt ta reda på skadornas omfattning.
- **Boende med arbeten på fastlandet** men som har barn på förskolor och skolor på halvön.

Uppgift 1: Växla perspektiv

Diskutera de olika perspektiven. Vilka konsekvenser kan vägvästängningen få för de olika intressenterna och vad innebär det för konkreta behov?

Lista ett behov per perspektiv.

Uppgift 2: Samverka för ökad effekt

Räddningstjänsten, polisen, representanter för kommunal skola och barnomsorg, hälsooch sjukvård samt den kemiindustri med 40 anställda som verkar på halvön träffas för att samverka kring beslutet att stänga av vägen.

Diskutera olika sätt som aktörerna tillsammans kan tillgodose de olika perspektivens behov och hitta kompletterande lösningar till vägvästängningen!



Vill ni prata mer om perspektivförståelse? Använd publikationen om makt och normer på nivån Konceptuell grund i Gemensamma grunder - ramverk för ledning och samverkan.

Ha perspektivförståelse – Underlag till dialogledaren

Uppgift 1: Växla perspektiv

Diskutera de olika perspektiven. Vilka konsekvenser kan vägavstängningen få för de olika intressenterna och vad innebär det för konkreta behov?

Lista ett behov per perspektiv.

Tips till dig som dialogledare

Om gruppen har svårt att komma i gång kan du testa att dela ut ett perspektiv per person. Låt dem fundera en stund och sedan ge förslag på behov för respektive perspektiv.

Det finns inga rätt och fel svar här. Det viktiga är att deltagarna ser på vägavstängningen ur olika perspektiv, inte att behoven är hundra procent korrekta. Exempel på olika aktörers behov:

- **Räddningsledaren:** Att så få människor befinner sig i området som möjligt.
- **Samhällsviktig verksamhet:** Att nå fram till brukare, skyddande åtgärder på utrustning såsom vattenverk eller industrimaskiner.
- **Hus-, mark- och djurägare:** Genomföra förebyggande skyddande åtgärder på mark och egendom, evakuering eller skötsel av djur.
- **Boende med arbeten på fastlandet:** Försäkran om att barnen är i säkerhet, tillgång till boende för att packa inför evakuering.

Uppgift 2: Samverka för ökad effekt

Räddningstjänsten, polisen, representanter för kommunal skola- och barnomsorg, hälso- och sjukvård samt den kemiindustri med 40 anställda som verkar på halvön träffas för att samverka kring beslutet om att stänga av vägen.

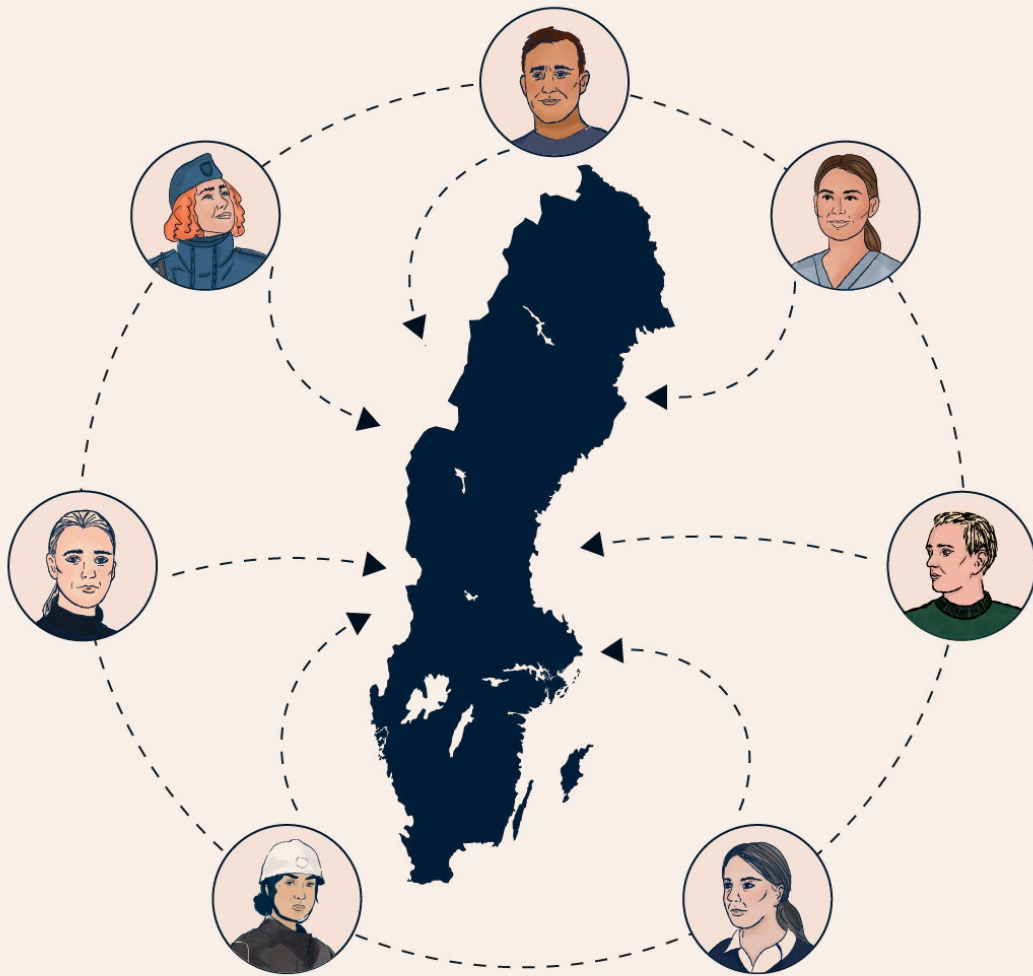
Diskutera olika sätt som aktörerna tillsammans kan tillgodose de olika perspektivens behov och hitta kompletterande lösningar till vägavstängningen!

Tips till dig som dialogledare

Vilka samverkar? Vem som kallar till eller leder samverkan är inte det viktiga här. Det skulle förmodligen skilja sig beroende på var vi är i landet samt när och hur händelsen inträffar. Få gruppen att fokusera på hur den samlade behovsbilden kan vägas in utifrån olika perspektiv för att hitta lösningar som träffar flera behov samtidigt.

Åtgärderna kan till exempel handla om:

- Tydliga och samordnade budskap för att förhindra att folk tar sig in i det farliga området.
- Budskap till föräldrar om att uppmuntra till samåkning och samordning kring hämtning av barn på förskola och skola.
- Riktad och målgruppsanpassad information till hus-, mark och djurägare gällande risker och regler.
- Att hjälpas åt att så snabbt som möjligt och i flera kanaler, nå ut med information till alla berörda.



Kapitel 3

Se helheten

3. Se helheten

Att se helheten handlar om att vi ser vår egen organisation som **en del av en helhet** – en pusselbit i ett större system.

Att ha helhetssyn är att tänka bortom enbart vårt eget ansvar. Vi förstår hur vi passar in i ett eller flera större sammanhang – till exempel som en avdelning hos en aktör, en aktör i ett län eller en del av en sektor. När vi förstår vår del i helheten blir det lättare att se hur vårt agerande kan påverka andra aktörer och hanteringen i stort.

Med helhetssyn kan vi göra prioriteringar utifrån samhällets samlade behov och hitta lösningar som gagnar flera.



Utan helhetssyn riskerar vi att prioritera fel då vi bara ser till en liten del av hanteringen och inte förstår vilka som drabbas mest, även de som drabbas i andra eller tredje hand.



Scenario: Dricksvattenbrist på grund av sabotage

På grund av sabotage uppstår brist på dricksvatten över stora delar av Sverige. Det skapar stora problem för både invånare och samhällsviktiga verksamheter.

Scenario: Drivmedelsbrist

Om det skulle uppstå långvarig drivmedelsbrist i Sverige skulle många viktiga samhällsfunktioner snabbt bli drabbade och inte få tillgång till de resurser de behöver för att fungera.

Uppgift 1. Zooma in på den egna verksamheten

Välj ett av de två scenarierna ovan. Vilka behov skulle uppstått i er verksamhet? Vad är ert ansvar?

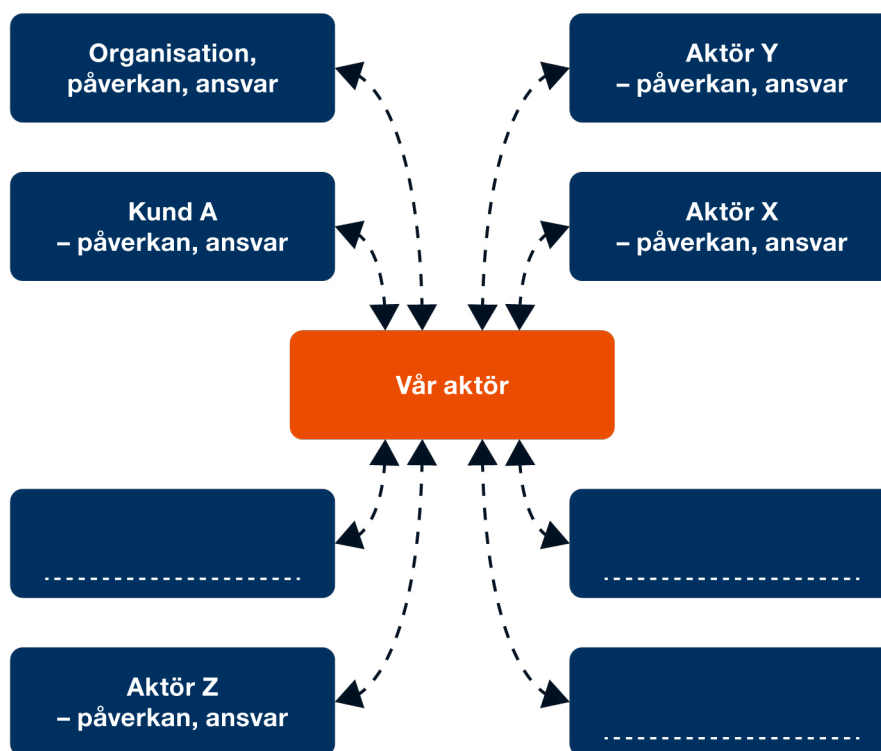
Skriv ned tre konsekvenser/behov och tre förslag på åtgärder inom ert ansvarsområde.

Uppgift 2. Zooma ut och se er del i helheten

Det valda scenariot får följder för många olika aktörer i samhället. Gör en mindmap över olika aktörer som skulle ha påverkats på olika sätt. Tänk både offentlig verksamhet, privata aktörer och medborgargrupper.



Tips! En liknande mindmap kan även användas för att kartlägga resurser eller åtgärder inför olika scenarion i syfte att underlätta det förberedande arbetet. Du hittar också checklisten Ta fram en aktörsanalys på mcf.se.

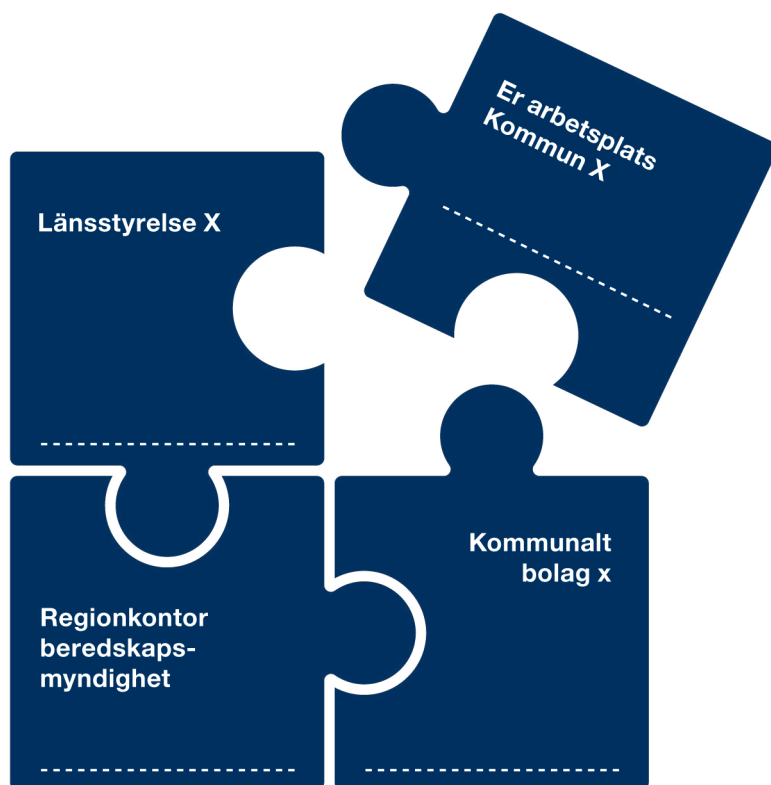


Uppgift 3. Systemsyn, i vilka helheter verkar vi?

Alla aktörer är en del av olika system eller helheter. Det kan till exempel vara en aktör i ett län, i en sektor, i en typ av verksamhet eller inom ett kunskapsområde.

Sätt in er aktör i tre olika system/helheter!

Pusslet har bara fyra bitar i det här exemplet. Er egen aktör ska vara en av bitarna. Om systemet i verkligheten innehåller fler aktörer än fyra väljer ni ut de ni ska ta med i dialogen. Är ni fem i gruppen kan ni öka till fem pusselbitar och fem aktörer.



Exempel på system: Län X

Se helheten – Underlag till dialogledaren

Scenario: Det går bra att välja ett annat scenario om de angivna scenarierna inte passar er aktör. Välj i så fall ett scenario som innebär samverkan med andra aktörer.

Uppgift 1: Zooma in på den egna verksamheten

Välj ett av scenarierna. Vilka behov skulle uppstått i er verksamhet? Vad är ert ansvar?

Skriv ned tre konsekvenser/behov och tre förslag på åtgärder inom ert ansvarsområde.

Tips till dig som dialogledare

Om de som deltar är väldigt nya i beredskapssystemet kan du förbereda några exempel på konsekvenser och/eller behov samt förslag på åtgärder inom ert ansvarsområde.

Uppgift 2: Zooma ut och se er del i helheten

Det valda scenariot får följder för många olika aktörer i samhället. Gör en mindmap över olika aktörer som skulle ha påverkats på olika sätt. Tänk både offentlig verksamhet, privata aktörer och medborgargrupper.

Tips till dig som dialogledare

Tabell 1. Några exempel på tänkbara konsekvenser för scenario drivmedelsbrist

Aktör	Konsekvenser/behov
Räddningstjänst	Utryckningsfordon saknar drivmedel, till exempel inom räddningstjänst, ambulans och polis.
Kommunal hälso- och sjukvård	Hemtjänst och hemsjukvård kan inte åka till sina brukare.
Kunder och allmänhet	Kollektivtrafik, färdtjänst och sjuktransporter drabbas av störningar. Lastbilstransporter står still, med stora störningar i livsmedelsförsörjningen som följd.
Samhällsviktig verksamhet	Försenade eller uteblivna leveranser av viktiga insatsvaror för samhällsviktig verksamhet.

Uppgift 3: Systemsyn, i vilka helheter verkar vi?

Alla aktörer är en del av olika system eller helheter. Det kan till exempel vara en aktör i ett län, i en sektor, typ av verksamhet eller kunskapsområde.

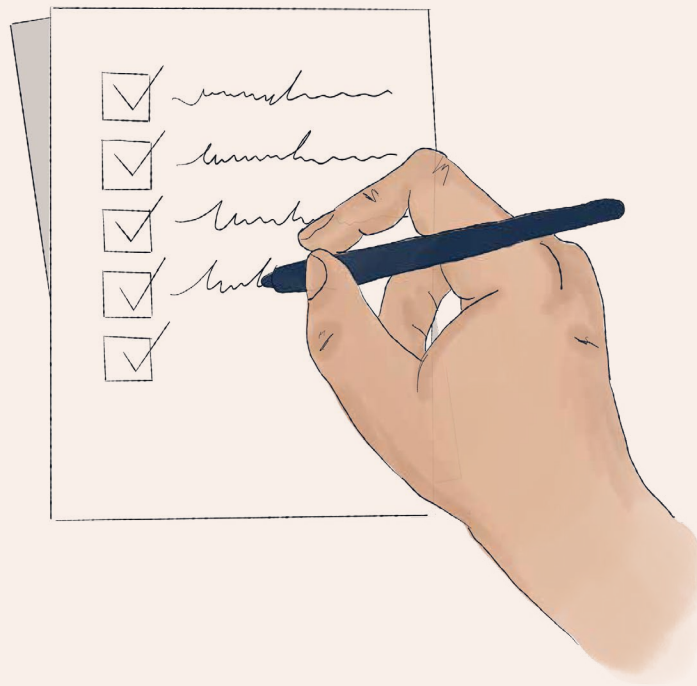
Sätt in er aktör i tre olika system eller helheter!

Tips till dig som dialogledare

Antal aktörer: Pusslet har bara fyra bitar. Er egen aktör ska vara en av bitarna. Om systemet innehåller fler aktörer än fyra väljer ni ut tre ni ska ta med i dialogen och stå på pusselbitarna. Är ni fem i gruppen kan ni öka till fem pusselbitar och fem aktörer.

Vilka helheter tillhör ni?

- Tillhör ni en eller kanske flera sektorer?
- Vilket eller vilka län och kommuner har ni kontor i?
- Verkar ni inom ett särskilt kunskapsområde såsom smittskydd?



Kapitel 4

Ta medvetna beslut

4. Ta medvetna beslut

Beslutsfattande är en central del i hanteringen av samhällsstörningar. Det kan till exempel handla om beslut om inriktning, prioriteringar och åtgärder. Ibland fattar olika aktörer bristfälliga beslut som inte löser de aktuella hjälpbehoven och i vissa fall kan besluten utebli helt.

Så fattar ni medvetna beslut:

- Använd analys i beslutsfattandet.
- Sträva efter ett tillräckligt bra beslut snarare än det perfekta.
- Fatta beslut tillsammans med andra.
- Fatta beslut baserat på antaganden och scenarier.



Vi behöver vara medvetna om hur vi fattar beslut samtidigt som vi fattar beslut på ett medvetet sätt!

Med strukturerade och transparenta arbetssätt vid beslut får vi bättre beslutsunderlag, lär oss i processen och kan lättare revidera besluten i efterhand. Vi blir också mer medvetna om olika typer av utfall och minskar risken att bli överraskade om det inte går som vi har tänkt.



Om vi inte är tillräckligt proaktiva finns en stor risk att vi tappar värdefull tid och att de negativa konsekvenserna av det inträffade blir mer omfattande än nödvändigt.



Scenario: Fartygsbrand

En brand har brutit ut på ett fartyg i Göteborgs skärgård. Fartyget är lastat med stora mängder sågat trä både i lastutrymme och på däck. Hård vind gör att branden sprider sig snabbt. Flera fartyg och enheter deltar i det utmanande släcknings och räddningsarbetet, bland annat från Kustbevakningen. Efter några dygn görs bedömningen att det inte finns någon fara för besättningen och att branden kan hållas i schack till sjöss. Däremot måste fartyget föras till hamn för att branden ska kunna släckas helt. Det beror bland annat på att visst virke måste lyftas bort för att komma åt under brandhärदार och detta kan enbart göras från land.

Det finns många olika åsikter om vilken hamn fartyget ska föras till. En del menar att Göteborgs Hamn är det självklara valet eftersom den är närmast och störst. Samtidigt har kommunstyrelsens ordförande gått ut i media och sagt att fartyget absolut inte ska in till Göteborgs Hamn eftersom ett haveri i anslutning till hamnen skulle kunna få mycket negativa konsekvenser för andra verksamheter i området. Även vd:n för Göteborgs Hamn tycker att fler alternativ borde utredas.

Länsstyrelsen i Västra Götaland har aktiverat länets Inriktnings- och samordningsfunktion (ISF) för att aktörerna ska kunna komma överens om vilken hamn fartyget ska föras till.

Uppgift 1: Beslutsmetoder för att identifiera olika alternativ

Föreställ er att ni sitter i det aktörsgemensamma analys- och beslutsstödet som förser ISF:en med ett beslutsunderlag enligt tabellen nedan.

Beslutsunderlag scenario: Fartygsbrand

Tabell 2. Beslutskriterier

Kriterier	Göteborgs hamn	Uddevalla	Varberg	Tjörn Wallhamn	Lysekil
Kort bogseringssträcka	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej
Passerar få miljöskyddsområden	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej
Tillräckligt djup kajplats	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Få samhällsviktiga verksamheter i anslutning	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja
Lite annan viktig trafik	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja
Utrustning för att lyfta bort virke	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja
Utrustning för att släcka branden från kajplats	Ja	Nej	Nej	Ja	Nej

Besvara sedan följande frågor:

- **Är kriterierna tillräckliga och relevanta** för att bedöma vad som är en lämplig hamn i den här situationen? Ser ni ytterligare kriterier som borde läggas till? Hur kan kriterierna definieras och mätas?
- Ta hjälp av tabellen för att komma överens om **vilken eller vilka hamnar ni ska föreslå** till ISF:en!

Uppgift 2: Beslutsmetoder i er verksamhet

- Reflektera enskilt över hur du oftast fattar beslut, både i jobbet och privat – med hjälp av intuition eller på ett mer analytiskt sätt?
- Reflektera över ett nyligen fattat beslut i er organisation.
- Vilka metoder använde ni för att identifiera och bedöma olika alternativ?

Medvetet beslutsfattande – Underlag till dialogledaren

Uppgift 1: Beslutsmetoder för att identifiera olika alternativ

Föreställ er att ni sitter i det aktörsgemensamma analys- och beslutsstödet som förser ISF:en med ett beslutsunderlag enligt tabellen nedan.

Tabell 3. Beslutskriterier dialogledare

Kriterier	Göteborgs hamn	Uddevalla	Varberg	Tjörn Wallhamn	Lysekil
Kort bogseringssträcka	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej
Passerar få miljöskyddsområden	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej
Tillräckligt djup kajplats	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Få samhällsviktiga verksamheter i anslutning	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja
Lite annan viktig trafik	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja
Utrustning för att lyfta bort virke	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja
Utrustning för att släcka branden från kajplats	Ja	Nej	Nej	Ja	Nej

Besvara följande frågor:

- **Är kriterierna tillräckliga och relevanta** för att bedöma vad som är en lämplig hamn i den här situationen? Ser ni ytterligare kriterier som borde läggas till? Hur kan kriterierna definieras och mätas?
- Ta hjälp av tabellen för att komma överens om **vilken eller vilka hamnar ni ska föreslå** till ISF:en!

Tips till dig som dialogledare

Fakta i tabellen: Scenariot och beslutsunderlaget är fiktivt. Led diskussionerna bort från vad som är korrekt eller inte rent faktamässigt i de olika kolumnerna och styr i stället in dem på att väga olika alternativ mot varandra.

Ställ följdfrågor: Fördjupa diskussionen genom att fråga ”Vilka andra faktorer kan påverka valet av hamn?” eller ”Vad finns det för alternativ till att föra fartyget till en hamn om det visar sig att ett haveri är nära förestående?”

Uppmuntra jämförelser: Be deltagarna att jämföra de olika hamnarna baserat på kriterierna och diskutera för- och nackdelar med varje alternativ såsom:

- Är några kriterier viktigare än andra?
- Går det att rangordna kriterierna?
- Vilka hamnar uppfyller flest kriterier?
- Finns det några hamnar vi bör undvika baserat på dessa kriterier?

Uppgift 2 Beslutsmetoder i er verksamhet

- Reflektera enskilt över hur du oftast fattar beslut i jobbet och privat – med hjälp av intuition eller på ett mer analytiskt sätt?
- Reflektera över ett nyligen fattat beslut i er organisation.
- Användes några särskilda metoder för att identifiera och bedöma olika alternativ?

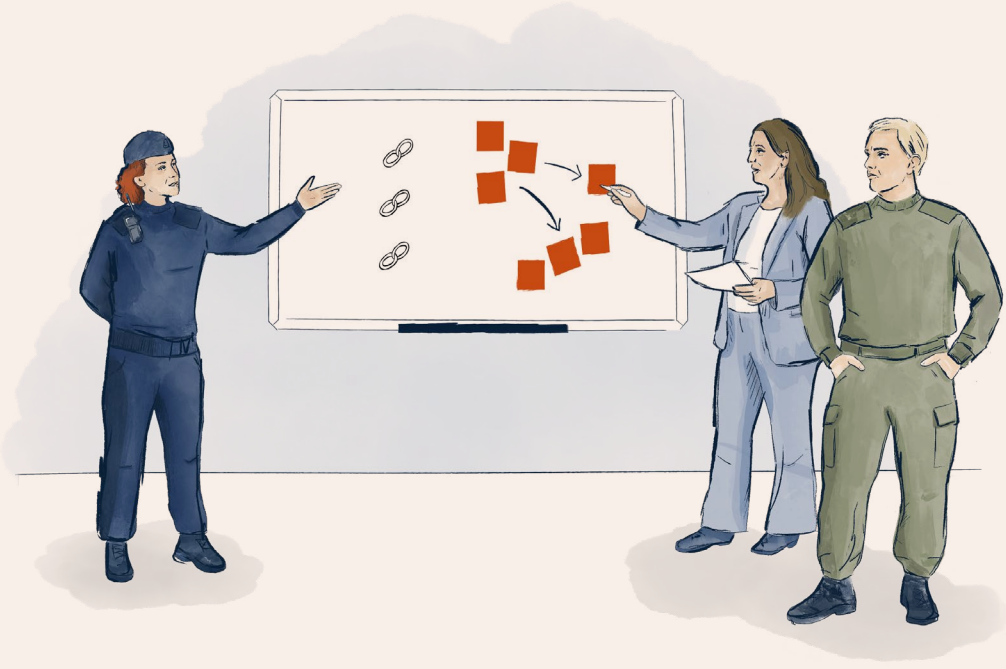
Tips till dig som dialogledare

Om deltagarna har svårt att komma igång med den första punkten kan du:

- **Ställ följdfrågor:** Hjälpa deltagarna att fördjupa sina reflektioner genom att ställa följdfrågor som ”Vad bygger intuitiva beslut på?” eller ”Vilka steg tar du när du fattar beslut analytiskt?”
- **Ge exempel:** Dela med dig av egna erfarenheter eller exempel på situationer där beslut har fattats intuitivt eller analytiskt. Detta kan hjälpa deltagarna att relatera till frågan och tänka på sina egna erfarenheter.
- **Uppmuntra jämförelser:** Be deltagarna att jämföra hur de fattar beslut i olika sammanhang, till exempel på jobbet kontra privat. Detta kan ge insikt i hur deras beslutsprocesser varierar beroende på situationen.

För att komma i gång med att reflektera över ett nyligen fattat beslut i egen organisation kan du hjälpa deltagarna att utforska detaljer kring beslutet genom att fråga ”Vilka faktorer togs i beaktning inför beslutet?” och ”Vilka var involverade i beslutsprocessen?”.

Uppmuntra till fortsatt reflektion: Be deltagarna att fortsätta reflektera över hur de fattar beslut i sin verksamhet och hur de kan förbättra sina beslutsprocesser.



Kapitel 5

Var proaktiv

5. Var proaktiv

Ett proaktivt förhållningssätt handlar bland annat om att upptäcka tidiga signaler och att vidta konkreta åtgärder i ett tidigt skede.

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.

Med strukturerade och transparenta arbetssätt vid beslut får vi bättre beslutsunderlag, lär oss i processen och kan lättare revidera besluten i efterhand. Vi blir också mer medvetna om olika typer av utfall och minskar risken att bli överraskade om det inte går som vi har tänkt.



Om vi inte är tillräckligt proaktiva finns en stor risk att vi tappar värdefull tid och att de negativa konsekvenserna av det inträffade blir mer omfattande än nödvändigt.



Scenario: Torka och dricksvattenbrist – nationellt perspektiv

Vid en nationell samverkanskonferens informerar SMHI om att en ovanligt torr period kan vara på väg. Det kan leda till omfattande torka och påverka vattenresurser, jordbruk och energiproduktion i landet.

Uppgift 1: Tänk proaktivt och var handlingskraftig

Ni arbetar på Myndigheten för civilt försvar (MCF). Vilka steg kan ni ta för att säkerställa att till exempel myndigheter på olika nivåer, vattenbolag och jordbrukare är förberedda på torkan?

Uppgift 2: Vad händer om vi inte är proaktiva?

Vad hade hänt om ni som nationell myndighet inte hade varit proaktiva utan i stället avvaktat säkrare besked om hur lång och omfattande perioden av torka kan komma att bli? Diskutera hur scenariot skulle kunna utspela sig när väl torkan och dricksvattenbristen var ett faktum.

Lista minst tre negativa effekter för hanteringen och samhället i stort.

Var proaktiv – Underlag till dialogledaren

Uppgift 1: Tänk proaktivt och var handlingskraftig

Ni arbetar på Myndigheten för civilt försvar (MCF). Vilka steg kan ni ta för att säkerställa att till exempel myndigheter på olika nivåer, vattenbolag och jordbrukare är förberedda på torkan?

Tips till dig som dialogledare

Använd gärna metoden med pusselbitarna eller mindmappen från förhållnings-sättet Helhetssyn för att visualisera berörda aktörer när ni ska identifiera vilka grupper som behöver information. Tänk både offentlig verksamhet, privata aktörer och medborgargrupper.

Exempel på proaktiva åtgärder

- Identifiera befintliga nätverk där information om risken kan förmedlas, såsom via MCF:s veckomöten, via LRF för att nå lantbrukare eller Svenskt vatten för att nå vattentjänstföretagen.
- Kalla berörda aktörer till ett separat samverkansmöte för att informera dem, och tillsammans fundera på förebyggande åtgärder.
- Ta hjälp av kommunikatörer för att sprida information om risken för torka framåt sommaren. Det kan till exempel handla om att skriva en artikel eller tipsa medier.

Uppgift 2: Vad händer om vi inte är proaktiva?

Vad hade hänt om ni som nationell myndighet inte hade varit proaktiva utan i stället avvaktat säkrare besked om hur lång och omfattande perioden av torka kan komma att bli? Diskutera hur scenariot skulle kunna utspela sig när väl torkan och drickvattenbristen var ett faktum.

Lista minst tre negativa effekter för hanteringen och samhället i stort. Se exempel på negativa effekter på nästa sida.

Tips till dig som dialogledare

Exempel på negativa effekter:

- **Förlorad tid:** Utan proaktivt agerande kan värdefull tid gå förlorad, vilket kan leda till att åtgärder sätts in för sent för att effektivt förebygga eller mildra torkans effekter.
- **Större konsekvenser:** Brist på tidiga åtgärder kan resultera i mer omfattande och allvarliga konsekvenser, såsom skador på jordbruk, minskad tillgång till dricksvatten och påverkan på energiproduktion.
- **Bristande samordning och ökade kostnader:** Utan tidig kommunikation och samverkan finns det risk att samordningen mellan olika aktörer bli ineffektiv, vilket kan förvärra situationen och öka kostnaderna för att hantera krisen.
- **Informationsvakuum:** Om organisationen inte kommunicerar proaktivt, kan det skapa ett informationsvakuum där allmänheten söker information från osäkra källor, vilket kan leda till ryktesspridning och missnöje.
- **Försämrat förtroende:** Brist på proaktivitet kan påverka allmänhetens förtroende för myndighetens förmåga att hantera krisen, vilket kan göra det svårare att få allmänheten att följa nödvändiga rekommendationer och restriktioner.
- **Acceptans:** Utan en proaktiv strategi kan det bli svårare att snabbt anpassa planer och resurser när ny information eller förändringar i situationen uppstår, vilket kan försvåra hanteringen av krisen.



Vill ni diskutera mer kring proaktivitet? Komplettera listan med positiva effekter av proaktivitet!



Kapitel 6

Agera handlingskraftigt

6. Agera handlingskraftigt

Handlingskraft påminner oss om behovet att fokusera på effekter och att inte fastna i en överdriven försiktighet och rädsla för att göra fel. Handlingskraft är viktigt för att önskade effekter ska kunna uppnås så snabbt som möjligt.

Det är dock viktigt att handling grundas på de fem andra förhållningssätten, som kommer först:

- Lyssna och kommunicera aktivt
- Ha perspektivförståelse
- Se helheten
- Ta medvetna beslut
- Var proaktiv

Om vi inte grundar handlingskraften i de fem andra förhållningssätten, riskerar vi istället att få stora problem, till exempel att vi väljer fel åtgärder och använder resurser ineffektivt. Handlingskraften behöver förhålla sig till den framtagna målbilden men också till de avgränsningar som finns, till exempel rättsliga förutsättningar och regelverk.

Vi kan minska de negativa konsekvenserna av samhällsstörningen genom att sätta igång arbetet, fatta medvetna beslut och därefter omsätta dem i handling utan fördröjning samt med kvalitet och noggrannhet.



Om vi inte grundar handlingskraften i de fem tidigare förhållningssätten riskerar vi att välja fel åtgärder och använda resurser ineffektivt. Handlingskraften behöver förhålla sig till gemensamma mål för hanteringen samt till rättsliga förutsättningar och regelverk.



Uppgift

Fundera till exempel på hur ni skulle säkerställa att det brandhärjade fartyget når den hamn ni fattat beslut om. (Kapitel 4. Ta medvetna beslut, uppgift 1).



**Myndigheten
för civilt försvar**