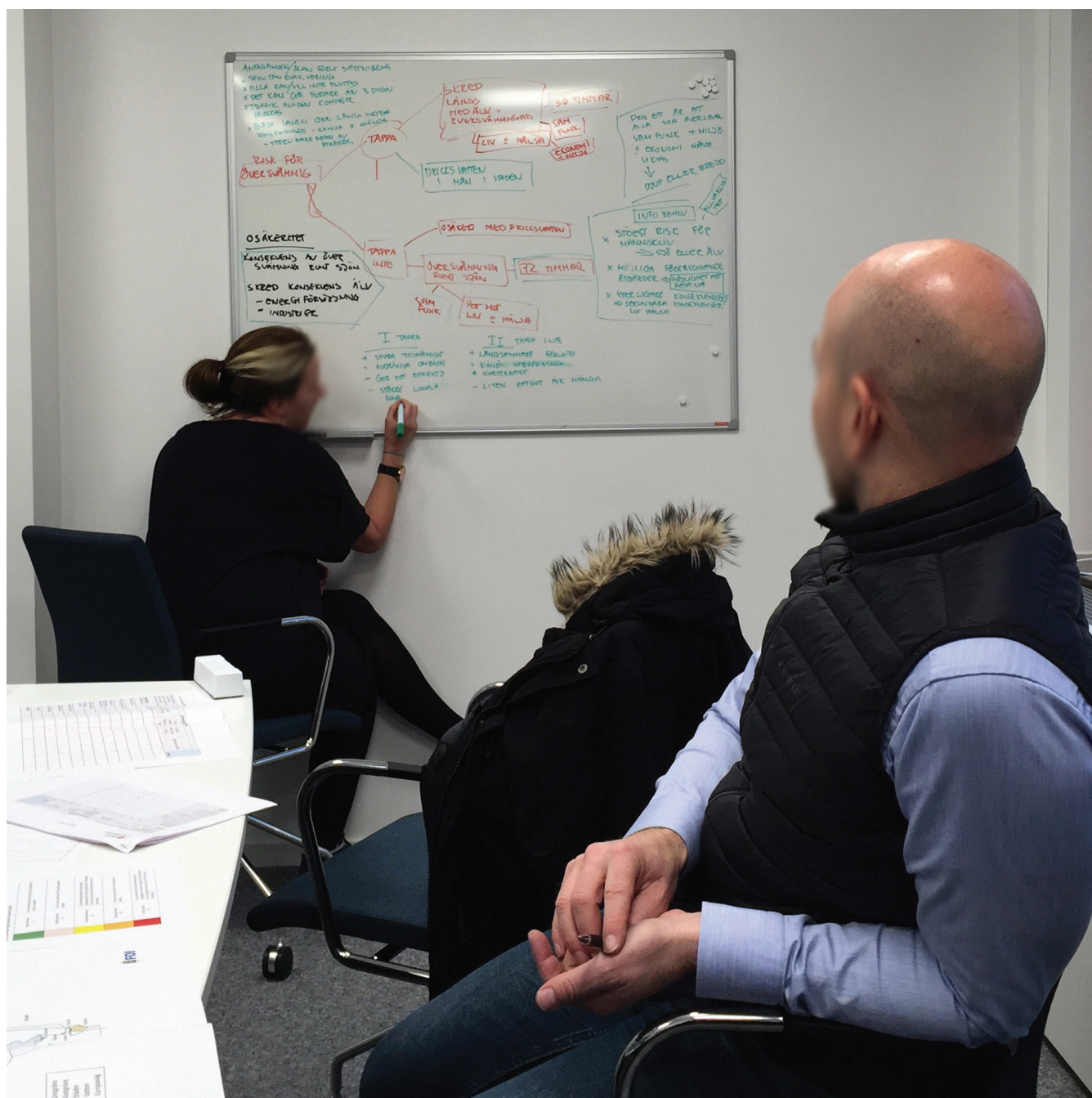


MAGDALENA GRANÅSEN & CHARLOTTE STENIUS



Magdalena Granåsen & Charlotte Stenius

Validering av operativt beslutsstöd för resursprioritering

Bild: Totalförsvarets Forskningsinstitut

Titel	Validering av operativt beslutsstöd för resursprioritering
Title	Validating a decision support method for resource prioritization
Rapportnr/Report no	FOI-R--4385--SE
Månad/Month	December
Utgivningsår/Year	2016
Antal sidor/Pages	37 p
ISSN	1650-1942
Kund/Customer	Myndigheten för Samhällsskydd och beredskap
Forskningsområde	5. Krisberedskap och samhällssäkerhet
FoT-område	Ledning och MSI
Projektnr/Project no	E72082
Godkänd av/Approved by	Christian Jönsson
Ansvarig avdelning	Ledningssystem

Detta verk är skyddat enligt lagen (1960:729) om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk, vilket bl.a. innebär att citering är tillåten i enlighet med vad som anges i 22 § i nämnd lag. För att använda verket på ett sätt som inte medges direkt av svensk lag krävs särskild överenskommelse.

This work is protected by the Swedish Act on Copyright in Literary and Artistic Works (1960:729). Citation is permitted in accordance with article 22 in said act. Any form of use that goes beyond what is permitted by Swedish copyright law, requires the written permission of FOI.

Sammanfattning

Rapporten beskriver metod och resultat från en studie syftande till att validera ett beslutsstöd (metod) för resursprioritering som utformas av Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB). Beslutsstödet är tänkt att hjälpa beslutsfattare att förstå en tidskritisk situation för att komma fram till hur tillgängliga resurser bör användas. Det ska kunna användas över hela hotskalan och sida vid sida med andra metoder. Beslutsstödet består av fem processteg som kan bearbetas till olika djup. FOI:s validering baserades på ett utkast av beslutsstödet och syftade till att identifiera förbättringsbehov för de olika processtegen. Valideringen utgick från beslutsstödet målsättningar och genomfördes med fem grupper med totalt 22 användare inom beslutsstödet tänkta målgrupp. Användarna representerade länsstyrelse, kommun, räddningstjänst, region och polismyndighet. Valideringstillfällena inleddes med en utbildning på beslutsstödet följt av ett scenariobaserat beslutsspel och en avslutande gruppdiskussion. Datainsamlingen bestod av bakgrunds- och efterenkät, observationer och dokumentation under beslutsspelet samt anteckningar under gruppdiskussionen. Gruppernas synpunkter var till övervägande del samstämmiga. Ett aktörsgemensamt beslutsstöd kan utgöra vägledning i arbetet. Beslutsstödet hjälpte till att föra in olika perspektiv i beslutsprocessen som annars lätt kan glömmas bort och skapade därmed en förutsättning för väl *avvägda* beslut. Det blir *tydligt* och *spårbart* vad som leder fram till beslutet. Valideringens identifierade förbättringsbehov handlade i stor utsträckning om ökad enkelhet och tydlighet avseende beslutsstödet utformning. Metoden är skalbar men behöver ändå förtydligas och förenklas. En dokumentationsmall, med tydliga rubriker, skulle ge både förutsättningar för ökad spårbarhet och förståelse för vad som ska uppnås i de olika stegen. Deltagarna i studien upplevde att terminologin ytterligare behöver ensas med skriften Gemensamma grunder och stabsmetodik. Därutöver behöver logiken mellan de olika processtegen och delfrågorna ses över eftersom visst innehåll i dagsläget upplevs komma i fel ordning.

Nyckelord: Beslutsstöd, beslutsfattning, samverkan, resursprioritering

Summary

The report describes the method and results of the validation of a decision support method for prioritizing resources. The method, which is developed by the Swedish Contingencies Agency (MSB), is designed to guide decision makers in understanding a time critical situation and allocate resources accordingly. It should function side-by-side with other methods and in different threat levels. The decision support method is composed of five stages. Within each stage, the analysis can be accomplished to different depth. The validation was based on a draft of the method and aimed to identify improvement needs for the different stages. Five groups of end users from the target audience participated in the study, representing county and municipal administrative boards, care and welfare, police and emergency service. Each validation session began with training and education on the method, followed by a scenario based tactical decision game and finally a structured group discussion. The data collection included surveys, observations and documentation during decision game and documentation of group discussion. The results were to a large extent unanimous between the groups. A decision support method can help to structure the work process and increase traceability of the decision. The participants stated that the method may aid in promoting different perspectives, facilitating more informed decisions. There is a need to work on the clarity and simplicity of the method and the terms used, and look into the logic between the different process stages. A documentation template would simplify both documentation and increase the understanding for what is to be accomplished within the different stages.

Keywords: Decision support method, decision making, collaboration, prioritization

Innehållsförteckning

1	Inledning	7
1.1	Syfte	7
1.2	Operativt beslutsstöd för prioritering	7
1.3	Strukturerat beslutsfattande	10
2	Metod	12
2.1	Scenarier	12
2.2	Pilottest	13
2.3	Deltagare	14
2.4	Procedur	14
2.5	Datainsamling	15
3	Resultat	16
3.1	Beslutsstödet nytt och användbarhet	16
3.2	Beslutsprocessen	17
3.3	Dokumentation	22
3.4	Terminologi	23
3.5	Utbildningsbehov och beslutsstödet pedagogiska utformning	24
3.6	Deltagarnas erfarenhet om Gemensamma grunder	25
3.7	Relaterade metoder för stabsarbete och beslutsfattande	25
4	Diskussion	28
4.1	Beslutsstödet nytt och användning	28
4.2	Förändringsförslag kopplade till beslutsstödet process	30
4.3	Sammanfattning	30
5	Referenser	31
	Bilaga 1 – MSB:s beslutsstöd för prioritering	32
	Bilaga 2 – Tabeller	34
	Bilaga 3 – Dokumentationsmall	36
	Bilaga 4 – Mall för stabsarbete	37

1 Inledning

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) arbetar med att ta fram ett beslutsstöd (metod). Beslutsstödet är skapat för att hjälpa beslutsfattare att förstå en tidskritisk situation för att komma fram till hur tillgängliga resurser bör användas (MSB, 2016b). Beslutsstödet är tänkt att på ett konkret, lättillgängligt och flexibelt sätt kunna användas både under grundberedskap och höjd beredskap. Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI) fick uppdraget att genomföra en valideringsstudie utgående från utkast version 0.7 av beslutsstödet. Det har varit en i huvudsak kvalitativ studie med användare som tillhör beslutsstödet tilltänkta målgrupp.

1.1 Syfte

Valideringsstudien syftade till att utvärdera funktionaliteten i beslutsstödet fem processteg och föreslå förbättringar inom ramen för respektive processteg.

Valideringen har utformats med utgångspunkt i beslutsstödet målsättning att praktiskt stödja beslutsfattare att besluta hur begränsade resurser ska prioriteras samt MSB:s beskrivningar av var, när och hur beslutsstödet är tänkt att användas. I beslutsstödet utbildningsmaterial för gällande arbetsversion (MSB, 2016b) anges att:

- Beslut ska vara avvägda, tydliga och fattas tillräckligt snabbt.
- Beslutsstödet ska fungera i hela hotskalan.
- Beslutsstödet ska vara lätt att använda.
- Beslutsstödet ska vara lätt att anpassa till olika tidsförhållanden.

Projektet som helhet syftade även till att kunna verka som dialogpartner vid vidareutvecklingen av beslutsstödet, och delar av rapportresultaten har kommunicerats med MSB under projektets gång.

1.2 Operativt beslutsstöd för prioritering

Beslutsstödet är en metod som praktiskt ska stödja beslutsfattare att besluta hur begränsade resurser ska prioriteras. Beslutsstödet bygger på helhetsmetoden vilken beskrivs i *Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar* (MSB, 2014, i resten av dokumentet förkortat till *Gemensamma grunder*). För valideringen nyttjades beslutsstödet utkast version 0.7 (MSB, 2016a, MSB, 2016b). För denna version av beslutsstödet har MSB utformat två dokument – *Utbildningsmaterial* och *Metod med exempel*.

1.2.1 Beskrivning av beslutsstödet

Målet med beslutsstödet är att den aktörsgemensamma hanteringen av samhällsstörningar ska bidra till att minska konsekvenserna av samhällsstörningar genom ett så effektivt användande som möjligt av samhällets samlade resurser (MSB, 2016b). MSB (2016b) skiljer mellan dilemman och problem. Beslutsstödet ska användas för att hantera dilemman. Ett dilemma innebär att beslutsfattaren måste välja mellan alternativ där inget av alternativen är uppenbart bättre än det andra. Båda alternativen får bra och dåliga konsekvenser. Detta innebär att dilemman är betydligt svårare att hantera jämfört med problem, som enligt MSB:s definition har minst en lösning.

Beslutsstödet ska fungera sida vid sida med andra metoder (främst MSB:s och Försvarmaktens metoder för operativ hantering) och det ska kunna användas över hela hotskalan i grundberedskap såväl som höjd beredskap. Det ska inte kräva kvalificerad operativ vana eller tillgång till kvalificerade analysresurser.

Beslutsstödet består av fem processteg med en kärnfråga och ett antal delfrågor per steg. Kärnfrågorna för version 0.7 av beslutsstödet visas i figur 1. Vid tidspress kan processtegen förenklas och i den enklaste formen nyttjas beslutsstödet enbart på rubriknivå. Processen i sin helhet inklusive delfrågor kan ses i bilaga 1.

1. <i>Klarlägg tidsramar:</i> Hur bråttom är det? När måste beslutet vara fattat?
2. <i>Formulera dilemmat:</i> Vilka effekter behövs och vilka resurser har vi? Finns det riktlinjer?
3. <i>Samla information:</i> Vad vill vi veta för att fatta beslut? Vad vet vi redan, vad kan vi ta reda på och vilka antaganden krävs?
4. <i>Utveckla handlingsalternativ:</i> Vilka känns rimliga? Vilka uppfyller grundläggande krav?
5. <i>Jämför, förorda och besluta:</i> Hur använder vi tillgängliga resurser?

Figur 1. Beslutsstödet fem processteg med kärnfrågor (version 0.7).

Utbildningsmaterial version 0.7

Skriften innehåller beskrivning av syfte, målgrupp och tänkt tillämpning, beskrivning av de teoretiska koncept som ligger till grund för beslutsstödet utformning samt beskrivning av beslutsstödet processteg, kärnfrågor och delfrågor. För varje processteg finns en referens till aktuella kapitel i Gemensamma grunder (MSB, 2014). Två tabeller redovisas, som kan användas som stöd under genomförande av processteg 4 och 5, en tabell för alternativjämförelse och en tabell för påverkan på samhällssektorer (se bilaga 2).

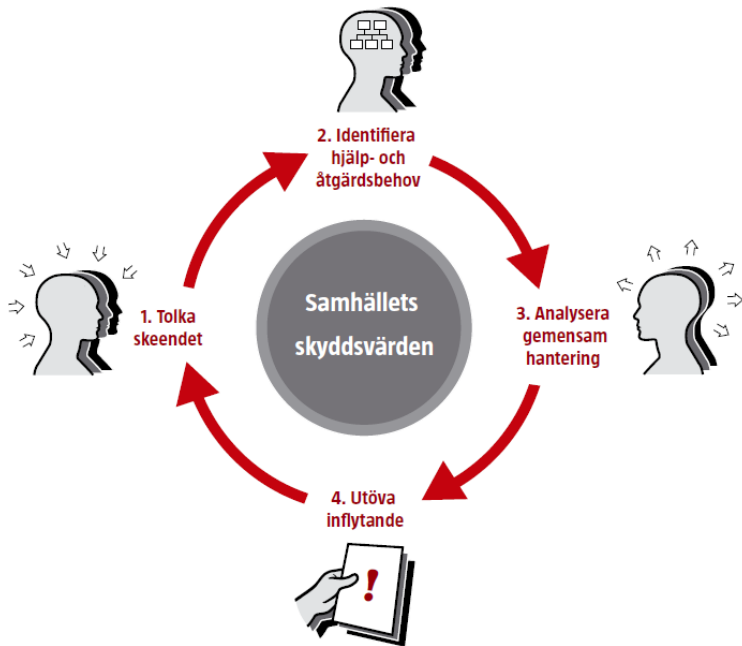
Metod med exempel version 0.7

Skriften innehåller en kortare introduktion till beslutsstödet, en användarguide, en beskrivning av processen (identisk med utbildningsmaterialet) samt tre metodexempel. Varje metodexempel utgår ifrån ett scenario (Högt vattenstånd i Vänern, Sjukvård under väpnat angrepp samt Brist på olja och raffinering). För varje exempel ges förslag på hur de olika delfrågorna kan besvaras och hur tabellerna fylls i inom ramen för det scenariot. Metodexemplet om brist på olja och raffinering visar nyttjande av processen med hjälp av en förenklad metod.

1.2.2 Beslutsstödet koppling till Gemensamma grunder

MSB:s skrift Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar (MSB, 2014) innehåller rekommendationer som ska ge vägledning till aktörer för att underlätta aktörsgemensam inriktning och samordning. Det ska vara en gemensam grund som ökar förmågan att hantera samhällsstörningar (MSB, 2014, s.7-9). Gemensamma grunder har spridits på bred front till olika aktörer inom svenska krisberedskap och utbildningsinsatser har genomförts. Att handlingen är spridd visade sig också under valideringsstudien på beslutsstödet där i princip samtliga studiedeltagare hade tagit del av handlingen samt i många fall såg den som en ledstång i arbetet. Beslutsstödet är tänkt att harmoniera med Gemensamma grunder, och i de olika processtegen refereras till sex olika kapitel i handlingen. För att underlätta den fortsatta förståelsen av denna rapport beskrivs kopplingen mellan kapitel och beslutsstöd kortfattat i tabell 1.

Tabell 1. Koppling mellan *Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar* och operativt beslutsstöd.

Processteg i beslutsstödet	Kapitel i Gemensamma grunder	Nyckelord i <i>Gemensamma grunder</i> av betydelse för beslutsstödet
1 - Klarlägg tidsramar	Kap 9 – Tid, proaktivitet och samtidighet	Ta hänsyn till alla tidsskalor. Uppskatta hur samhällsstörningarna kommer att utvecklas, när olika behov kommer att uppstå och hur lång tid det tar att möta behoven.
2 – Formulera dilemmat	Kap 1 – Det skyddsvärda i samhället	Beskrivning av samhällets skyddsvärden, vilka är en utgångspunkt för beslutsstödet dilemmaformulering.
3 – Samla information	Kap 14 – Informationsdelning	Ett gemensamt förhållningssätt, förståelse och förtroende mellan aktörer ger effektiv informationsdelning. Informationsdelning underlättas av hög tillgänglighet.
	Kap 15 - Lägesbilder	Samlade lägesbilder ger övergripande helhetssyn. Analyser syftar till att underlätta bedömningar av händelsen och dess konsekvenser.
	Kap 16 – Offentlighet och sekretess	Alla aktörer måste känna till regler kring offentlighet och sekretess. Regler behöver tillämpas även i kris.
4 – Utveckla handlingsalternativ	Kap 12 - Helhetsmetoden	
5 – Jämför, förorda och besluta	Kap 8 – Medvetet beslutsfattande ¹	Fatta beslut i en medveten process som är transparent och kommunicerbar. Fatta beslut tillsammans med andra människor. Typ 2-beslut.

¹ Beslutsstödet processsteg 5 refererar till *Gemensamma grunder* kapitel 9 i version 0.7 av beslutsstödet. Eftersom vi har fått indikationer på att den korrekta referensen snarare ska vara kapitel 8 så redovisas kapitel 8 i denna tabell.

1.3 Strukturerat beslutsfattande

Olika typer av beslutsfattande kan indelas på olika sätt. En indelning som bland annat beskrivs i Gemensamma grunder (MSB, 2014, kap. 8) är System 1- respektive System 2-beslut. System 1-beslut omfattar intuitivt beslutsfattande, vilket sker snabbt, automatiskt och är baserat på beslutsfattarens erfarenheter. Gemensamma grunder förespråkar att System 1-beslutsfattande nyttjas främst på lägre systemnivåer, där beslutsfattare utifrån återkommande liknande situationer kan bygga upp tillräcklig erfarenhet för att fatta beslut med ”magkänsla”. Det intuitiva systemet finns alltid med i bakgrunden och kan aldrig helt kopplas bort.

System 2-beslut omfattar analytiskt beslutsfattande utifrån en medveten informationsbehandling. I Gemensamma grunder (2014) rekommenderar MSB System 2-beslut för lösande av nya problem och problem på högre systemnivåer. Det är dock inte alltid enkelt att identifiera att man står inför ett nytt problem som kräver en systematisk analys eftersom människor har en benägenhet att generalisera även nya typer av problem till tidigare situationer, och därmed skapa en falsk bild av att vi står inför någonting välbekant. System 2-beslutsfattande är svårt att genomföra ”i huvudet” eftersom information systematiskt ska behandlas och värderas. Genom att nyttja hjälpmedel för att hantera informationen (till exempel papper och penna) och genom att fatta beslut tillsammans med andra kan System 2-beslutsfattandet underlättas.

En annan delvis besläktad indelning är kompensatoriskt respektive icke-kompensatoriskt beslutsfattande (Rothrock & Yin, 2008). Kompensatoriska metoder handlar om att noggrant värdera alla faktorer för att hitta en optimal lösning. I Gemensamma grunder benämns detta standardteorin. Icke-kompensatoriska metoder handlar om att nyttja heuristiker för att med mindre ansträngning uppnå en tillräckligt bra lösning (Kurz-Milcke & Gigerenzer, 2000). En heuristik kan ses som en kortfattad regel som skapar ett snabbspår för beslutsfattandet. Detta benämns som satisfiering i Gemensamma grunder. Förespråkare för icke-kompensatoriska metoder menar att de i högre utsträckning reflekterar hur vi fattar beslut i realiteten (Todd & Gigerenzer, 2000). Tänk dig att du står i en butik och ska välja mellan olika märken av jordgubbssylt. Du har en erfarenhetsbaserad förväntan att högre pris leder till bättre kvalitet. Du anser att kvalitet är det viktigaste kriteriet för ditt urval och väljer därför burk baserat på pris och struntar i andra faktorer. Regeln kan utökas med exempelvis ett ytterligare kriterium, där det finns ett kostnadstak. Om du istället skulle välja sylt baserat på ett kompensatoriskt beslutsfattande skulle du på ett så objektivt sätt som möjligt försöka värdera det bästa alternativet baserat på pris, miljöfaktorer, burkens storlek, erfarenhet om de olika varumärkena, socker-frukttinnehåll, osv.

Det finns en vetenskaplig debatt kring kompensatoriskt kontra icke-kompensatoriskt beslutsfattande (Kahneman & Klein, 2009) respektive i vilken utsträckning vi ska låta system 1 styra våra beslut (Bishop 2000; Croskerry, 2009). Det handlar om synen på vår förmåga att agera rationellt, tid kontra kvalitet, hur erfarenhet och tillgång till information påverkar besluts kvalitet samt om olika kognitiva bias ska ses som någonting som hjälper vårt beslutsfattande (i syltexemplet: förväntan att högre pris speglar högre kvalitet) eller som leder till felaktiga och förhastade beslut (Kahneman, Slovic & Tversky, 1982). Debatten är i vissa fall polariserad, där båda läger kan visa på hur beslut enligt deras förespråkade strategi blir bättre. Vi tar inte ställning i denna fråga, utan ser det snarare om ett kontinuum, där System 1 och system 2 samverkar, och där det kan finnas både kompensatoriska och icke-kompensatoriska aspekter.

Analytiska metoder som utformas för att stödja beslutsfattande utgår som regel från att en mer strukturerad process leder till bättre beslut (Heuer & Pherson, 2010). Det handlar om att göra en saklig värdering av befintlig information och försöka att undvika att fatta ett förhastat beslut baserat på förutfattade meningar. Analytiska metoder utgår alltså från det mer kompensatoriska perspektivet och strävar efter att tydliggöra processen som leder fram till beslutet (System 2). En av de mest välkända metoderna för att värdera och jämföra olika alternativ är analys av konkurrerande hypoteser. Den metoden innebär att ett antal hypoteser ställs upp, därefter listas tillgänglig information som kan användas för att värdera de olika alternativen och slutligen görs en bedömning av i hur stor utsträckning hypoteserna stöds eller motsägs av informationen. I ett sista steg värderas hypoteserna mot varandra. Man har visat att metoden hjälper till att reducera konfirmationsbias² (Lehner, Adelman, Cheikes & Brown, 2008).

Även om förespråkare för olika metoder eller angreppssätt visar på specifika exempel på hur en viss metod eller beslutsstrategi leder till bättre beslut i en viss problemsituation så är det svårt att hitta studier om huruvida strukturerade metoder generellt leder till bättre beslut. Detta blir ännu mer komplicerat för beslut av

² Tendensen att försöka leta efter eller lägga högre vikt vid information som förstärker den egen initiala uppfattningen.

dilemmakarakter, där det inte finns en uppenbart rätt lösning. Det som däremot kan lyftas fram som en fördel med en strukturerad process är att den möjliggör en *spårbarhet* av vad som leder till det fattade beslutet. Detta underlättar möjligheten att motivera beslutet för andra och att följa upp beslutet. Dessutom utgör en metod en vägledning för att strukturera en diskussion och får en process att gå framåt (Granåsen & Karasalo, 2016). Gruppreflektion, med eller utan metod, kan öka förmågan att hantera tillgänglig information, generera nya idéer och lyfta upp olika perspektiv (van Ginkel, Tindale & van Knippenberg, 2009). Dock påverkas även grupper av kognitiva bias och tenderar exempelvis att värdera information som flera i gruppen har tillgång till högre än unik information (Stasser & Titus, 2003). Detta innebär att även grupper har nytta av arbeta enligt en metod som syftar till att analysera tillgänglig information på ett strukturerat sätt.

2 Metod

Detta avsnitt beskriver de scenarier som användes under valideringen samt genomförandet av pilottest, huvudstudie och datainsamling. Pilottestet syftade till att testa utbildningsformatet, scenarier och datainsamling. Huvudstudien omfattade fem grupper, vars sammansättning beskrivs under avsnittet deltagare. Avsatt tid för genomförande och raster var sex timmar per grupp. Deltagarna utbildades på metoden med hjälp av ett träningsscenario. Därefter var tanken att två olika beslutsspel skulle genomföras, ett med en fullständig metod och ett med en förkortad metod. Dock hann enbart en av grupperna med att genomföra båda beslutsspelen.

Metoden för valideringen av beslutsstödet har används vid tidigare motsvarande studier rörande analytiska metoder (Svenmarck, Granåsen & Trnka, 2011).

2.1 Scenarier

Till valideringen användes tre scenarier. Ett av dessa användes för utbildningen och de andra två för att utvärdera beslutsstödet, ett med fullständig metod och ett med förenklad metod (beslutsstödet på rubriknivå se figur 1). De två scenarierna som användes under beslutsspelet är skapade av MSB och beskrivs i beslutsstödet Metod med exempel (MSB, 2016a). Deltagarna hade inte fått tillgång till scenarierna innan valideringstillfället.

2.1.1 Träningsscenario

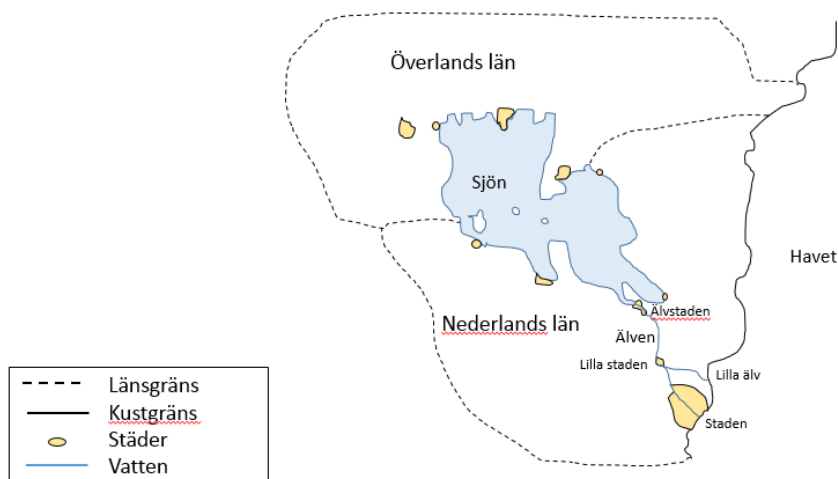
Träningsscenariot *Snöstorm* utvecklades av FOI och handlar om en snöstorm som är på ingång och hotar att hindra trafik, elförsörjning samt teleförbindelse. Dilemmat är i vilken utsträckning resurser ska läggas på att evakuera behövande på landsbygden eller om de ska stöttas i att stanna hemma. Scenariot är delvis inspirerat av information i Rakelhandboken (MSB, 2013).

2.1.2 Valideringsscenarier

Höga flöden

Händelse: Det regnar kraftigt i länet och vattenståndet är redan högt. Detta hotar liv och egendom runt Sjön och Älven (figur 2). Översvämningsrisken runt Sjön kan balanseras genom avtappning i Älven, men då riskeras istället skred och översvämnningar i älvdalen. 19 kommuner i två län berörs av hotet och de tillgängliga resurserna räcker inte fullt ut för någon av situationerna. Dilemmat blir att balansera risken för översvämnning runt Sjön mot skred och översvämnning i älvdalen.

Scenariot är tänkt som ett scenario där tidspressen inte är så stor (tre dagar). Därmed nyttjades detta för en fullständig process där alla processteg kunde genomföras fullt ut inklusive alla delfrågor. Scenarioinformationen är i huvudsak hämtad ur beslutsstödet Metod med exempel (MSB, 2016a), men den geografiska informationen (ursprungligen Västra Götaland, Göteborg, Göta älv och Vänern) förlades i en fiktiv miljö. Scenariot kläddes också på med mer information än vad som angavs i beslutsstödet metodexempel, exempelvis avseende vattenflöden, infrastruktur och industrier kring älven. Detta gjordes för att deltagarna enklare skulle kunna sätta sig in i situationen och därmed skapa bättre förutsättningar för diskussionen och någonting att basera sina analyser och antaganden på.



Figur 2. Den karta som användes för scenariot Höga flöden.

Brist på raffinerad olja

Händelse: Det är helgdag. Råoljeimporten i landet har under en tid varit påverkad och oljebolagen i Sverige har minskade lager. Nyss rapporterades om flera tekniska fel och preliminära bedömningar är att begränsningen i att kunna raffinera olja kan bestå under några veckor. En analys av de tekniska felen kan bli klar först inom några dagar. Rapportens innehåll har inte spridits till media ännu. Lagren av olja/bensin/jetbränsle beräknas ta slut inom 10-30 dagar om inte produktionen kommer igång igen. Dilemmat är om allmänheten ska informeras och ransonering införas eller om svar från den tekniska analysen ska inväntas.

Detta scenario genomfördes med en förenklad process, som innebär att bara delar av varje processteg används, för att simulera en situation där tidspressen är stor. Även här nyttjades beslutsstödet metodexempel (MSB, 2016a).

2.2 Pilottest

Ett pilottest med tre personer genomfördes i syfte att testa utbildningsupplägg, scenarier och datainsamling. Två av de tre personerna var utbildare av Gemensamma grunder med omfattande erfarenhet avseende sjukvård kopplat till krisberedskap och den tredje personen var en anställd forskare från FOI med erfarenhet från tidigare liknande metodutvärderingar, samt utbildad i pedagogik. Pilotgruppen träffades vid två tillfällen. Vid första tillfället genomfördes utbildning på metoden. Utbildningsdelen bestod då av en översiktlig teoretisk genomgång av beslutsstödet processteg, genomgång av relevanta kapitel i Gemensamma grunder, samt en mer praktisk genomgång av processtegen tillsammans med ett scenario. Scenariot som användes för den praktiska genomgången var *Sjukvård under väpnat angrepp* vilket utöver de tidigare beskrivna scenarierna av höga flöden och brist på raffinerad olja är ett metodexempel i beslutsstödet. Resultatet av det första tillfället var att pilotgruppen ansåg att scenariot var alltför svårt att sätta sig in i och dessutom svårt att hitta en konkret dilemmasituation i. Det visade sig också under tillfället att utbildningen behövde kortas ned inför huvudstudiens kommande tillfällen för att hinna med under den avsatta tiden.

Vid det andra tillfället fick samma pilotgrupp testa att genomföra metoden med hjälp av scenariot *Höga flöden*, i syfte att testa scenarioinformation, tillämpningsmöjligheter och tidsåtgång.

Pilottestet resulterade i ett antal förändringar avseende scenario och utbildningsupplägg för den kommande valideringen. Scenariot *Väpnat angrepp* valdes bort. Träningsscenariot *Snöstorm* skapades och utbildningen på processtegen modifierades till att i princip helt och hållet genomföras med hjälp av detta scenario snarare än att föregås av en teoretisk beskrivning. Utbildningen modifierades också till mindre inriktning på Gemensamma grunder och mer inriktning på själva beslutsstödet, eftersom Gemensamma grunder bedömdes av pilotgruppen att vara så spridd och välanvänd att förståelse för denna kan förutsättas i målgruppen för beslutsstödet. En dokumentationsmall utformades också i syfte att underlätta deltagarnas dokumentation av analysen samt enklare kunna ta in resultaten från deras analyser (se bilaga 3). Enkäter och observationsprotokoll behövde inte revideras.

2.3 Deltagare

Utgångspunkten var att validera beslutsstödet utifrån ett aktörsgemensamt perspektiv. Med stöd av MSB kontaktades åtta möjliga intressenter från kommunal och regional nivå varav fyra valdes ut utifrån deras intresse och möjlighet att medverka. Respektive kontaktperson ansvarade för att sätta ihop en grupp med minst fyra personer som uppmanades komma både från den egna organisationen och samverkande aktör, exempelvis räddningstjänst, polis eller region/landsting. Samtliga grupper innehöll minst en deltagare från räddningstjänst, polis eller region/landsting. Vid ett valideringstillfälle deltog nio personer som delades upp i två grupper under beslutsspelet. Detta innebar att totalt fem grupper deltog i huvudstudien - tre grupper på regional nivå och två grupper på kommunal nivå.

I huvudstudien deltog totalt 22 personer. Ytterligare tre personer deltog i pilottestet. Deltagarnas medelålder, könsfördelning, erfarenhet och befattningar anges i tabell 2. Grupp 3, med lägst medelerfarenhet, hade tre deltagare med mindre än tre års erfarenhet. I övrigt fanns inte några nämnvärda skillnader mellan grupperna avseende erfarenhet, ålder eller befattningar. De flesta deltagarna i grupperna hade träffats vid tidigare tillfällen och också arbetat ihop.¹⁷ individer angav att de hade erfarenhet av att hantera dilemma under en verklig samhällsstörning. I samtliga grupper fanns individer med denna erfarenhet. Skarp erfarenhet omfattade exempelvis mjältbrand, större skogsbrand, dricksvattenproblematik, terror, tsunamin 2004, vattenläcka, ebola och snöoväder.

Tabell 2. Information om deltagarna.

Grupp	Medel- ålder	Antal (Kvinnor /Män)	Genom- snittlig erfaren- het (år)	Befattningar
1	43	5 (K: 4/M: 1)	15	Beredskapsdirektör, beredskaps-samordnare region, säkerhetssamordnare kommun, krisberedskapshandläggare, TIB
2	52	4 (K: 1/M: 3)	12	Operativ chef, räddningschef, krisberedskapshandläggare
3	38	4 (K: 1/M: 3)	9	Beredskapssamordnare, TIB, krisberedskapshandläggare
4	49	5 (K: 3/M: 2)	15	Beredskapssamordnare, räddningschef, gruppchef yttre operativ ledning
5	43	4 (K: 1/M: 3)	13	Operativ chef, konsult krisledning, krisberedskapshandläggare, samordningschef
Total	45	Total: 22 (K: 10/M: 12)	13	

2.4 Procedur

Deltagarna fick ta del av MSB:s Utbildningsmaterial (MSB, 2016b) via mejl och kunde läsa in sig på metoden någon vecka innan valideringstillfället. De fick inte ta del av metodexemplen eftersom dessa skulle nyttjas under tillämpningen.

Vid varje tillfälle deltog två valideringsledare från FOI. Dagen inleddes med en kortare introduktion av beslutsstödet och hur det är tänkt att fungera. Efter en bakgrundsenkät följde sedan en genomgång av beslutsstödet med hjälp av träningsscenariot Snöstorm. Frågor och synpunkter som uppkom under utbildningen antecknades. Träningsscenariot var förberett med svar på de olika delfrågorna, men utbildningen var interaktiv på så sätt att gruppen uppmanades vara delaktiga i att besvara metodens olika delfrågor innan de förberedda svaren presenterades.

Deltagarna tillämpade sedan beslutsstödet på ett till två olika scenarier under ett beslutsspel. Deltagarna fick anta rollen av beslutsfattare i en samverkansfunktion. De förväntades prioritera åtgärder och resurser med

stöd av beslutsstödet. Deltagarna tog under respektive beslutsspel fram en gemensam plan som de utvecklade med stöd av beslutsstödet. Tidsgränsen för valideringsscenarioet *Höga flöden* var satt till ca 90 minuter. En grupp hann också med att med hjälp av en förenklad metod lösa valideringsscenarioet *Brist på raffinerad olja* på 30 minuter. Det finns inte någon dokumentationsmall till beslutsstödet i version 0.7, men för att lättare samla in och analysera deltagarnas arbetssätt hade en dokumentationsmall utformats som ett resultat av pilottestet. Till den första valideringsgruppen var mallen relativt innehållsrik (se bilaga 3), men efter kommentarer från första gruppen ändrades den till att se ut som tabellen för alternativjämförelse (Se bilaga 2, tabell 1) med en tilläggsrad där de fick definiera varje handlingsalternativ.

Efter varje genomfört beslutsspel besvarade deltagarna en efterenkät. Därefter genomfördes en strukturerad gruppdiskussion för att fånga deltagarnas reflektioner kring beslutsstödet.



Figur 3. Diskussion under beslutsspel

2.5 Datainsamling

Datainsamlingen skedde med hjälp av bakgrunds- och efterenkät, direkt observation under beslutsspel, strukturerad gruppdiskussion och analys av framtagna beslutsprodukter.

Bakgrundsenkäten innehöll frågor kring grundläggande information om deltagarna såsom ålder, kön, befattning i krisorganisationen, normal arbetsuppgift, tidigare relevanta erfarenheter, erfarenheter av analytiska metoder och Gemensamma grunder samt deltagarnas förväntningar på beslutsstödet. *Efterenkäten* som fylldes i individuellt efter genomfört beslutsspel syftade till att samla information om deltagarnas upplevelse av att använda beslutsstödet och hur det påverkade gruppens beslut.

Observatörsprotokollet var uppbyggt med ett enkelt kategoriseringsschema för att lätt kunna notera hur grupperna rörde sig mellan de olika processtegen samt olika händelser. Varje kommentar tidsstämplades. Händelser som noterades var processtegens början och avslut, beslut, oenigheter, metodfrågor, diskussion, utbildningsbrister och övrigt. De två valideringsledarna noterade observationer parallellt. Under resultatanalysen sammanfördes de två observatörernas protokoll. Det kunde konstateras att observationerna överensstämde och kompletterade varandra.

Den avslutande *gruppdiskussionen* utgick från en intervjuguide, men deltagarna fick relativt fritt diskutera hur de upplevt beslutsstödet, vad som var bra, dåligt, lätt, svårt med mera. En av valideringsledarna var i huvudsak ansvarig för att strukturera diskussionen och ställa frågor, medan den andra i huvudsak antecknade.

Analys av beslutsprodukter skedde i huvudsak genom deltagarnas egen dokumentation i form av svar på beslutsstödet olika delfrågor. Analys av beslutsprodukter var inte huvudfokus för studien.

3 Resultat

Resultaten bygger i första hand på enkätsvar, observationer under beslutsspel och gruppdiskussioner. Gruppernas dokumentation under beslutsspelen har studerats i begränsad mån. Resultatavsnittet inleds med synpunkter på metoden som helhet och utvärdering av de olika processtegen. Därefter presenteras deltagarnas förbättringsförslag avseende dokumentationsstöd, terminologi och pedagogisk utformning. Kapitlet avslutas med deltagarnas erfarenheter kring Gemensamma grunder inklusive helhetsmetoden och relaterade metoder. Eftersom genomförandet i pilottestet skiljer sig från huvudstudien har deras enkätresultat inte tagits med i analysen av resultatet. Däremot har deras muntliga synpunkter omhändertagits.

3.1 Beslutsstödet nytta och användbarhet

Alla deltagare var överens om att det var intressant och lärorikt att få testa beslutsstödet. Trots att de identifierade brister var det intressant att få inblick i hur man kan arbeta på olika sätt och det gav en struktur i arbetet som låg utanför den egna domänen.

Det upplevdes som att det troligtvis gått snabbare att lösa dilemmat utan beslutsstödet genom att utgå från egna kunskaper och metoder, men beslutsstödet upplevdes av deltagarna som ett bra sätt för att strukturera analysen samt tvingas identifiera och värdera olika alternativ snarare än att gå på magkänsla. Analysen kanske inte kommer fram till att man väljer ett annat alternativ än vad magkänslan och erfarenheten skulle ha sagt, men det blir tydligare vad som ligger till grund för analysen. Det poängterades dock att det är viktigt att beslutsstödet inte sinkar eller försvårar beslutet.

I efterenkäten fick deltagarna skatta kvaliteten på gruppens analysresultat (1=mycket dåligt, 5=mycket bra). De skattade kvaliteten som varken låg eller hög (M= 3,3) med en spridning från 2,75 - 4,2 för de olika grupperna. Samtliga grupper skattade en hög grad av konsensus bakom den uppnådda lösningen (M=4,4). De skattade att de i hög utsträckning hade en gemensam förståelse för problemet (M=4,5), att de tog hänsyn till flera olika infallsvinklar (M=4,4) och att de under analysen uppnådde en förståelse för alternativa lösningar (M=4,2). Deltagarna gav något lägre skattningar avseende att det fanns en spårbarhet mellan analys och beslut (M=3,5) och att de arbetade strukturerat (M=3,6), men fortfarande i spannet medelhög-hög (1= mycket låg utsträckning, 5= mycket hög utsträckning).

Deltagarna skattade även i vilken utsträckning *beslutsstödet stöttade* dem i beslutsprocessen. Generellt skattade deltagarna att beslutsstödet hjälpte dem i relativt låg utsträckning (se tabell 3). Grupp 1 sticker ut med höga skattningar, medan de andra grupperna svarade mer homogent, därför visas samtliga gruppers skattningar i denna tabell. De låga skattningsvärdena på tidsdisposition är anmärkningsvärda eftersom observationer och gruppdiskussioner gav ett intryck av att beslutsstödet hjälpte grupperna att disponera tiden för beslut.

Tabell 3. Deltagarnas skattningar av hur beslutsstödet hjälpte deras arbete (skala 1=ingen utsträckning, 5= mycket hög utsträckning).

Grupp	Disponera tid för analys	Skapa bild över samhällsstörningens tidsförhållanden	Översikt över tillgängliga resurser	Överblick över analysens antaganden	Överblick över kvarstående info-behov	Mer medveten resurs-prioritering
1	4,0	3,8	3,2	4,0	4,0	4,2
2	1,75	1,75	1,5	2,5	3,0	2,25
3	2,75	2,75	2,25	2,75	2,25	2,25
4	1,33	1,8	1,6	2,0	1,6	1,6
5	2,5	2,5	2,5	3,0	3,0	3,0
Total	2,6	2,6	2,2	2,9	2,8	2,7

I efterenkäten fick deltagarna besvara frågan om de skulle förespråka användning av beslutsstödet (ja/nej). 16 av de 22 deltagarna besvarade frågan och av dessa svarade nio personer ja. De motiverade sitt ja med att de tyckte det gav beslutsprocessen en tydligare struktur och all form av stöd är bra eftersom det i nuläget inte finns något motsvarande. Samtliga nio ville ändå se vissa förändringar innan beslutsstödet kan tas i bruk. Av de sju som svarade nej avseende att förespråka beslutsstödet handlade det om att beslutsstödet är för komplicerat, att arbetsinsatsen inte motsvarar besluts kvalitén, och att man upplevde att den röda tråden mot Gemensamma grunder saknas.

Deltagarna fick även uppge positiva och negativa effekter efter användningen av beslutsstödet. Några av deltagarnas åsikter listas i tabell 4:

Tabell 4. Deltagares åsikter om beslutsstödet

Positivt
Bra diskussionsunderlag, lätt att hänga upp tankarna vid diskussionerna så man inte tappar en/flera dimensioner.
Stödet är nog bra, men behöver anpassas så att det lever upp till texten under rubriken "Tillämpning" i utbildningsmaterialet: "Skall kunna användas av aktörer utan att kräva kvalificerad operativ vana..."
Bra som helhet men kanske kan förenklas mer.
Gav en struktur att förhålla sig till & hålla diskussionen till ämnet och inte sväva iväg.
Gav en klar bild över vilket alternativ som var "det riktiga". Känns som en kvalitetssäkring på beslutet som tas.
Bra att få en struktur.
Bra frågor var för sig.
Negativt/förändringsbehov
Onödigt krångligt, för många steg som tar för lång tid.
Kändes krångligare och sämre än det metodstöd vi använder idag (nationella stabsmetodiken).
Känns tidsödande att använda i synnerhet för ovana användare. Tillkrånglat.
Det var krångligt att komma fram till ett beslut då många tabeller skulle plockas fram. Fler gånger fick vi gå tillbaka i stegen och komplettera.
Stödet och gemensamma grunder behöver vara mer synkade och samspelta!! De divergerar i dagsläget.
Ordval och viss nomenklatur användes ibland förvirrande, tappade tid.
Väldigt många frågor att besvara.
Dokumentation fanns mellan analys och beslut men inte samlad och lättöverskådligt.
Mängden frågor och språkbruk och den linjära följderna gör att metodstödet riskerar att betraktas som krångligt = fyrkantigt.
Fundera på om stödet ska erbjuda/lösa processer eller mer identifiera rubriker/områden som aktörer kan applicera på egna processer. Lätt att känna sig låst av annans process.

3.2 Beslutsprocessen

Deltagarna ansåg att de i hög utsträckning hade följt beslutsstödet process (M=4) när de arbetade med scenariot Höga flöden. Detta verifieras också av observatörerna, som vid några tillfällen utövade viss handledning för att få gruppen att fokusera på metodens olika steg så att det skulle bli ett test av metoden snarare än av problemlösningsförmåga i allmänhet. Av gruppen som hann med att genomföra två scenarier upplevdes det som positivt att det även fanns en enklare och snabbare variant av att använda beslutsstödet.

Metodens olika processteg innehåller många delfrågor, där det inte syns någon prioritering kring vilka frågor som är mest väsentliga. *Målbild* framfördes som en sådan viktig faktor (i beslutsstödet benämnt *Slutläge*), som försvinner bland alla frågorna under processteg 2. Totalt sett innehåller beslutsstödet processteg närmare 40 olika frågor eller uppgifter att göra, där eventuell ifyllnad av samhällssektortabellen inte ingår.

Detta skapade en något rörig upplevelse av beslutsstödet. Deltagarna ansåg å ena sidan att processtegen på enbart rubriknivå inte gav tillräcklig vägledning, å andra sidan att alla olika delfrågor i den fullständiga metoden blev för överväldigande.

Processen i de olika stegen var för upplevdes delvis logisk men oftast växlade grupperna mellan stegen för att kunna besvara frågorna. Samtliga grupper hade velat definiera dilemmat tydligare innan de skulle sätta upp tidsramarna. Detta kanske kan upplevas lättare i en verklig situation när de har en förståelse för situationen innan det är dags att börja använda stödet. Under samtliga valideringstillfällen hade dock deltagarna svårt att se med vilka förutsättningar man går in i metoden. Hur mycket vet man om situationen? Hur ser lägesbilderna ut? För att kunna göra en tidsplan enligt processteg 1 behöver problemet vara ganska välformulerat, men först i steg 2 definieras dilemmat. Detta skapade en hel del diskussioner under valideringen. Observationerna för varje processteg sammanfattas i tabellerna 5-9.

3.2.1 Processteg 1 – Klarlägg tidsramar

Enligt direktiv från valideringsledarna utsåg alla grupper en person för att dokumentera analysen som tillika fick agera tidshållare för de olika processtegen. Detta ingår ej i metodbeskrivningen men bedömdes vara realistiskt gentemot en verklig situation.

Tidsåtgång under beslutsspel: 5-20 minuter. Två grupper la fem minuter på processteg 1, en grupp lade 11 minuter och två grupper lade 20 minuter på grund av metoddiskussioner kring vad som menades med effekt, ”alla delar i kedjan” samt hur man ska kunna ange tidsåtgång när åtgärder och behov inte ännu definierats.

Deltagarna hade fått uppgiften att agera inom ramen för en samverkansfunktion. Detta upplevdes som något otydligt. Flera grupper anmärkte att en lämplig benämning hade varit ISF-stöd (Inriktning- och samverkansfunktion), både för övningen och möjligen också som primär målgrupp för vilka beslutsstödet ska rikta sig till.

Tabell 5. Sammanfattning av observationer under processteg 1

Delfråga	Sammanfattning av observationer
1.1 När behöver insatsen senast få effekt i samhället?	<i>Två grupper hade svårigheter kring begreppet ”effekt i samhället.”</i>
1.2 Hur lång tid behöver alla delarna i kedjan för att förbereda och genomföra de steg som krävs för den effekten?	<i>Det är svårt att veta redan i processteg 1 hur lång tid alla delar i kedjan tar, eftersom åtgärder och resurser inte ännu är definierade.</i>
1.3 När måste beslutet vara fattat, och hur lång tid finns det då för varje steg i beslutsprocessen? Gör en processplan för steg 1-5 med de tiderna.	<i>Övning innebär flera tidsperspektiv - problem i diskussionen kring processplanen – vilket tidsperspektiv? Processplanens olika steg genomfördes relativt enkelt. Stabsarbetsplanen underlättade deras eget arbete. Dokumentatören tog i alla grupper också på sig en roll som tidshållare och moderator.</i>
Anmärkning: Räkna baklänges. En tumregel är att ägna 1/3 av tillgänglig tid för beslut och lämna återstående 2/3 till övriga delar i kedjan mellan beslut och insats.	<i>En grupp hade problem med anmärkning om tredjedelsprincipen, de tyckte att en tredje del av tiden kunde läggas på beslut vid korta tidsspann, men inte om det rör sig om dagar/veckor.</i>
Generella kommentarer kring processteg 1	<i>Vad är gjort innan vi går in i metoden? Vilket arbete är gjort avseende upprättande av lägesbild enligt Gemensamma grunder?</i> <i>Vem har definierat dilemmat?</i> <i>Vem har sammankallat gruppen och varför?</i> <i>Det är egentligen inte ett beslut, man tar beslut och delger dem längs vägen.</i> <i>Omedelbara åtgärder saknas</i>

Under gruppdiskussionen framkom att steg 1 upplevdes som svårt. Det var svårt att sätta tidsramarna för effekt i samhället, och deltagarna återkom inte till de tidsramarna i det fortsatta arbetet. De hade hellre problematiserat dilemmat först (delar av steg 2) och sedan satt upp tidsramar. Steg 1.2 sågs som något överflödigt och dessutom svårt att ange eftersom åtgärder i kedjan är svåra att definiera innan alternativen är utformade. Steg 1.3 blir en stabsarbetsplan, vilket sågs som positivt. Slutsatsen var att frågorna kring effekt i samhället inte är irrelevanta men kanske kommer fel i metodens steg.

3.2.2 Processteg 2 – Formulera dilemmat

Tidsåtgång under beslutsspel: Fyra grupper 15 min, en grupp 33 min. Den grupp som lade 33 minuter lade mer tid på att analysera kaskadeffekter samt diskuterade delfråga 2.2 längre än övriga. Denna grupp lade också tid på att diskutera tillgänglig information, det vill säga växlade mellan processteg 2 och 3.

Tabell 6. Sammanfattning av observationer under processteg 2

Delfråga	Sammanfattning av observationer
2.1 Vilka skyddsvärden är hotade? Vad är grundorsaken? Finns det risk för kaskadspredning?	<i>Enkelt att lista skyddsvärden, bra fråga. Svårare med kaskadspredning. Kaskadspredning vs. Spridningseffekt?</i>
2.2 Ur ett helhetsperspektiv, vad får inte hända? hur ska slutläget se ut och vilka effekter krävs för det på kort, medellång och lång sikt?	<i>Flera viktiga frågor i en punkt. Svårigheter att definiera ett tillräckligt specifikt slutläge som inte bara handlar om liv och hälsa och upprätthållande av samhällsviktiga funktioner, eftersom detta alltid ska ske. En grupp – vilka effekter krävs? Vad innebär effekt i detta fall? Effekt i steg 1 och 2 har olika betydelse.</i>
2.3 Vilka resurser är tillgängliga?	<i>Grupperna tyckte att det var svårt att värdera resurser redan i detta läge, eftersom informationen inte är analyserad. "Vi vet inte ännu vilka resurser vi vill efterfråga". Detta framkom även under gruppdiskussionen. Andra grupper uttryckte resurstillgänglighet i mycket allmänna ordalag "Alla resurser finns tillgängliga" och såg inte några större problem med denna punkt.</i>
2.4 Finns det riktlinjer från högre nivå, med krav och begränsningar?	<i>Inga synpunkter på denna fråga</i>
2.5 Utgående från pkt. 1-3 ovan, formulera dilemmat i termer av effekter, resurser och riktlinjer.	<i>Svårigheter att förstå formuleringen i frågan och hur detta konkret skulle se ut. Alla grupper behövde extra handledning i denna fråga, och för enkelhetens skull formulerades alternativen i detta steg (2-3). Formuleras på olika sätt i olika metodexempel. Egentligen behöver man formulera dilemmat innan man kan göra processteg 1.</i>
Anmärkning: Vid risk för kaskadspredning måste både effekter för att värna skyddsvärden och effekter för att bryta kaskadkedjan beskrivas i svaret på fråga 2.	<i>Ingen grupp funderade kring denna skillnad under fråga 2.2. Komlicerat att förstå.</i>
Generella kommentarer kring processteg 2	<i>Detta processteg innehåller många delfrågor, vilket gör att deltagarna "drunknar" lite. Totalt är det ca 12 olika frågor eller uppgifter som ska anges. Det skulle behöva prioriteras vilka som är mest väsentliga och förtydligas exempelvis med hjälp av dokumentationsstöd.</i>

3.2.3 Processteg 3 – Samla information

Tidsåtgång under beslutsspel: Två grupper 7 minuter, en grupp 15 minuter, en grupp 23 minuter. Genomfördes relativt snabbt under beslutsspelet, men i en verklig samhällsstörning är detta steg troligtvis det mest tidskrävande eftersom det finns stora mängder information som ska samlas in, bearbetas och analyseras.

Tabell 7. Sammanfattning av observationer under processteg 3

Delfråga	Sammanfattning av observationer
3.1 Vilken information är kritisk för att kunna jämföra och värdera olika handlingsalternativ mot varandra?	<i>Inga svårigheter att identifiera kritisk information</i>
3.2 Vilken information har vi i tillgängliga lägesbilder, samlade och enskilda?	<i>Koppling mot lägesbild i gemensamma grunder. En grupp upplever inte att befintligt arbetssätt enl. lägesbildsanalys i GG samstämmer med beslutsstödet. Oklart med vilka förutsättningar avseende lägesbild som man går in i beslutsstödet. Är lägesanalys och aktörsanalys genomförd? Kopplar mot resurser i steg 2.</i>
3.3 Har vi med viktiga perspektiv? (t.ex. juridiska, geo/meteorologiska, kommunikativa och psykosociala)	<i>En bra punkt som man annars gärna lätt kan glömma.</i>
3.4 Hur tillförlitlig är informationen? Vid låg tillförlitlighet - bestäm om någon information ska följas upp särskilt.	<i>Svårt att sätta sig in i problematik kring tillförlitlighet scenariot.</i>
3.5 Vad saknas? Vad kan vi ta reda på och vad måste vi anta vi tills vidare? Se till att antaganden dokumenteras och följs upp efter beslutet; när information blir tillgänglig – stämde de? Om inte, behöver något göras?	<i>Diskussion kring antaganden – ska man förutsätta ett värstascenario? Bra att diskutera detta. Dock glömde grupperna bort uppföljning av information eftersom det inte fanns med som punkt i följande processteg.</i>
Anmärkning: Fokusera på sådant som bedöms vara avgörande för beslutet. Vänta inte på att information ska bli tillgänglig – gör antaganden och följ upp dessa.	<i>Ett bra tips som grupperna tog fasta på, men i verkligheten när beslutet får verkliga konsekvenser är detta kanske inte lika lätt att efterleva.</i>
Generella kommentarer kring processteg 3	<i>Minst problematiska processteget. Enkelt att följa frågorna, verkade vara ett naturligt arbetssätt. Undantag är oklarheter kring hur mycket av lägesanalysen som är gjord sedan tidigare.</i>

3.2.4 Processteg 4 – Utveckla handlingsalternativ

Tidsåtgång under beslutsspel: Svårt att exakt klocka tid för detta processteg, eftersom det råder oklarheter kring när steg 4 slutar och steg 5 börjar. Tiden varierar därmed från 18-60 minuter. Den största skillnaden berodde på i vilken utsträckning grupperna använde och diskuterade de olika tillgängliga tabellerna.

Tabell 8. Sammanfattning av observationer processteg 4

Delfråga	Sammanfattning av observationer
4.1 Beskriv handlingsalternativ. Se till att få med alla alternativ som känns rimliga, utan att värdera dem ("brainstorming").	<i>Dilemmat redan formulerat, men det hade ett mervärde att beskriva handlingsalternativen igen. Ensning kring vad varje alternativ innebar.</i>
4.2 Bedöm om handlingsalternativen uppfyller grundläggande krav: – Åstadkommer alternativet de effekter som krävs? (se steg 2, pkt 2) – Utgår alternativet från ett helhetsperspektiv? – Är alternativet legitimt, genomförbart och överensstämmer med regelverket?	<i>Bedömning skedde i huvudsak utifrån punkt 3 – legitimt, genomförbart och regelverk. Ingen av grupperna gick tillbaka till steg 2, och eftersom de ej beskrivit effekterna i 2.2, så var detta heller inte möjligt</i>
4.3 Gallra bort de handlingsalternativ som inte uppfyller grundläggande krav.	<i>En naturlig följd av föregående steg. Beslutet att gallra bort är ändå relevant att lyfta upp som ett enskilt steg.</i>
Anmärkning: Handlingsalternativ bör vara tydlig olika jämfört med varandra, t.ex. "prioritet miljöskydd framför samhällskostnad" och vice versa.	<i>Inga synpunkter</i>
Generella kommentarer kring processteg 4	

Tabellen *Påverkan på samhällssektorer* (se Bilaga 3, tabell 3): De som hade erfarenhet av att använda denna tabell tyckte att den var användbar i metoden. De utvalda skyddsvärdena i steg 2 utgjorde en bra grund för att kunna avgränsa tabellen till en mer rimlig nivå. Observera att i beslutsstödet Metod med exempel följer inte alltid de avgränsningar som görs avseende vilka skyddsvärden som är påverkade tabellens ifyllnad. Några grupper valde att använda trafikljusfärger i denna tabell för att tydligare visualisera påverkan. En grupp valde att slå ihop alla skyddsvärden och värdera samhällssektorer från denna kolumn.

Tre grupper hade svårt att koppla verksamheter och förvaltningar till de olika samhällssektorerna. De efterfrågade en bättre förklaring till vad varje sektor innehöll. En annan nackdel med tabellen var att den kräver en skriven förklaring till varje siffra för att i efterhand kunna förstå varför beräkningen gjordes som den gjorde. Deltagarna var också i allmänhet skeptiska till att sätta dessa siffror och summera ihop dem eftersom de menade att det finns för stora osäkerheter, när alla enskilda siffror baseras på antaganden.

3.2.5 Processteg 5 – Jämför, förorda och besluta

Tidsåtgång under beslutsspel: 5-30 minuter, beroende på hur lång tid grupperna lade på steg 4.

Total tidsåtgång processteg 4 + 5: 30-60 minuter. Den största skillnaden berodde på i vilken utsträckning man använde de olika tillgängliga tabellerna.

Tabell 9. Sammanfattning av observationer under processteg 5.

Delfråga	Sammanfattning av observationer
5.1 För de alternativ som uppfyller de grundläggande kraven, beskriv: – Vilka är de möjliga vinsterna och vilka är riskerna? Inbegriper de risk för kaskadspridning? – Hur stämmer med eventuella riktlinjer? – Hur påverkas handlingsfriheten i framtiden – ökar eller minskar den? (dvs. vilka beslut som blir möjliga längre fram, som konsekvens av alternativet). – Vilka konkreta åtgärder krävs, och när måste de få avsedd effekt? När kan/ska de åtgärderna påbörjas för att det ska vara möjligt? – Vilka kommunikativa budskap ska sändas till de viktigaste aktörerna?	<i>Grupperna tittade ej på underfrågorna utan nyttjade tabellen för alternativjämförelse för värdering.</i>
5.2 Jämför alternativen med varandra. Värdera. Hur förhåller sig alternativen mot varandra i termerna ovan?	<i>Inga synpunkter</i>
5.3 Vilket alternativ förordas utifrån jämförelsen? Varför det? Motivera	<i>Samtliga grupper bekräftade den tes som de hade under hela analysens genomförande. De upplevde att det nog ofta kommer att vara så, men att det gav tyngd åt beslutet. Det blir tydligt vilka antaganden som ligger bakom beslutet och en trygghet för att kommunicera beslutet</i>
Anmärkning: Besluta om det förordade alternativet. Dokumentera beslutet	<i>Inga synpunkter</i>
Generella kommentarer kring processteg 5	<i>Inga synpunkter</i>

Tabellen för *alternativjämförelse*: Denna tabell upplevdes som enklare att använda än tabellen för påverkan på samhällssektorer och ger ett stöd för att tydliggöra fördelar och nackdelar med de olika identifierade alternativen. Deltagarna påpekade dock att det inte ger riktigt rätt signaler att prata om kostnader och vinster i detta sammanhang, det kan uppfattas som att man försöker värdera liv och hälsa i ekonomiska termer. En grupp föreslog helt enkelt fördelar/nackdelar, men då faller också ”risk” eftersom det blir svårt att skilja mellan nackdelar och risker. En grupp föreslog effekt, konsekvens och omfall. En grupp önskade att tabellen även tog med antaganden. Värdering enligt ”trafikljus” upplevdes användbart och så som de är vana att arbeta.

Under gruppdiskussionen framkom att i steg 5 behöver det skapas en sammanställning av informationen för att kunna presentera underlaget för en beslutsfattare eller annan aktör. Tabellen för alternativjämförelse är en grund för detta, men den skulle behöva utökas med omfall, antaganden och möjligen också andra rubriker och beskrivningar.

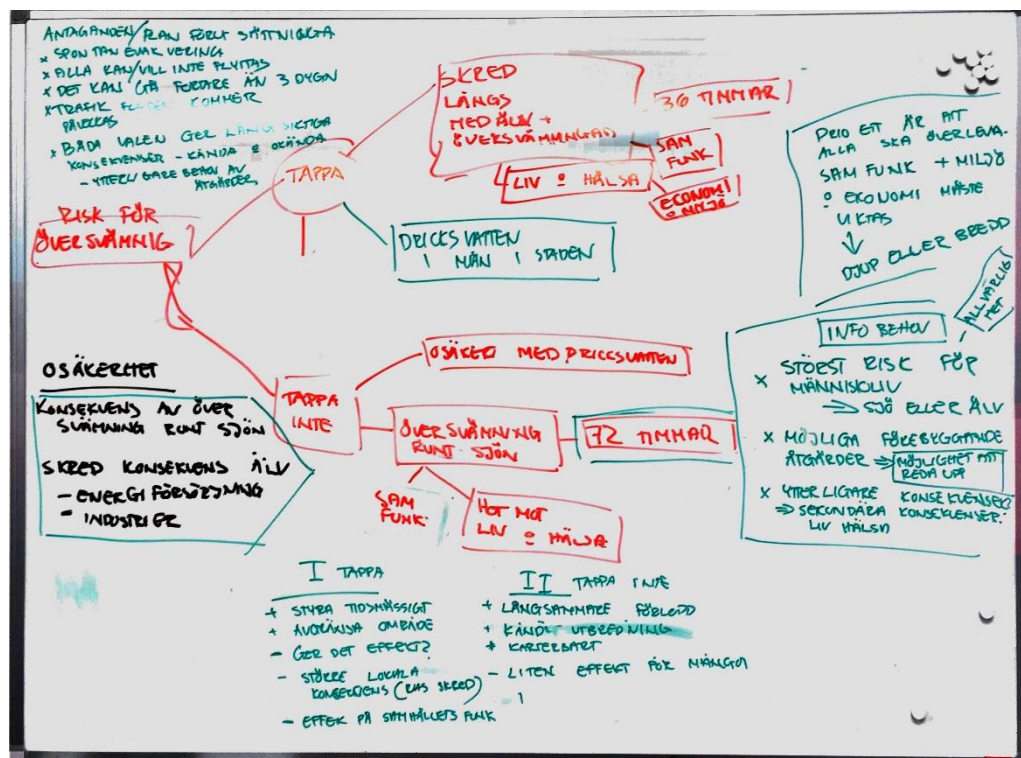
3.3 Dokumentation

Många grupper saknade en dokumentationsmall eller i varje fall en guide till vad som kan vara av vikt att dokumentera, för att kunna gå tillbaka och se vad som var fakta, antaganden samt varför och hur beslutet togs.

För att i efterhand lättare kunna analysera deltagarnas beslutsprocess hade FOI spelledningen utformat en mall (se bilaga 3) vilken testades vid första valideringstillfället. Det visade sig att den var för omfattande,

även om den inte försvårade processen så tog den för lång tid att fylla i. De nästkommande fyra grupperna fick inte tillgång till denna mall utan bara tabellen för alternativjämförelse med en extra rad där de kunde definiera de olika handlingsalternativen. Med tanke på vad som framkom i gruppdiskussionerna efteråt hade kanske den något omfattande dokumentationsmallen varit bättre än ingen mall alls.

Vissa grupper dokumenterade framför allt sitt arbete genom att skriva på papper medan andra använde sig av whiteboard för att visualisera sin tankekedja (figur 4).



Figur 4. Exempel på hur en grupp nyttjade whiteboard under beslutsspelet.

3.4 Terminologi

Under gruppdiskussionerna sa flera grupper att de gärna ville se en koppling till terminologin i stabsmetodik. De såg också vissa diskrepanser gentemot Gemensamma grunder. Både MSB:s stabsmetodik och Gemensamma grunder är välkända och accepterade. Grupperna tycker att beslutsstödet borde hänga ihop mer med dessa, både på terminologi- och processnivå (se 3.7, relaterade metoder). Framför allt ville grupperna ha en rensning i vokabulär, antingen ska begreppen förenklas för att passa en bred målgrupp eller så ska det helt vara i linje med Gemensamma grunder. De mest problematiska begreppen, som samtliga grupper fastnade på, var effekt, kaskadeffekt och dilemma, men en grupp reagerade även på begreppet operativt. Tabell 10 beskriver de begrepp som upplevdes som mest problematiska, samt orsak och förslag på förändringar.

Tabell 10. Tabell över de begrepp som valideringsdeltagare upplevde som mest problematiska.

Begrepp	Orsak
Dilemma	Utbildningsmaterialet beskriver att beslutsstödet ska användas vid hantering av ett dilemma, något som grupperna hakade upp sig på. De tyckte det kändes som en krystad definition och inte en situation som de kände att de stötte på speciellt ofta.
Effekt	Ordet effekt används i beslutsstödet i olika sammanhang med delvis olika betydelse. Deltagarna hakade ofta upp sig på detta begrepp. I processteg 1.1 talas om effekt i samhället i betydelsen någonting som ska uppnås. Där handlade gruppernas diskussioner om det innebar om åtgärden skulle vara påbörjad eller dilemmat löst. I inledningen till processteg 2 efterfrågas: Vilka effekter behövs och vilka resurser har vi och i steg 2.2 om vilka effekter som krävs på

	sikt. Deltagare i några grupper ville hellre prata om behov, när det gällde att formulera dilemmat och om åtgärder eller resultat när det gäller planering på sikt. Effekt används i Gemensamma grunder, och en närmare analys behöver göras så att ordet dels harmonierar med Gemensamma grunder och dels har samma betydelse genom hela beslutsstödet.
Kaskadeffekt	I beslutsstödet utbildningsmaterial beskrivs <i>kaskadeffekter</i> , och i processteg 2 efterfrågas analys av <i>kaskadspridning</i> . Gemensamma grunder däremot använder begreppet <i>spridningseffekt</i> . Under samtliga valideringar ifrågasattes varför inte begreppet spridningseffekt används i beslutsstödet. Deltagarna kunde även visa på att i Gemensamma grunder beskrivs "Spridningseffekt" som någonting som kan innebära en överspridning över samhällssektorer/samhällsfunktioner och menade att det leder till teoretisk förvirring att försöka skilja på kaskad- och spridningseffekt. I Gemensamma grunder skrivs att "samhällsstörningar som initialt har en relativt begränsad påverkan på samhället riskerar nämligen i många fall att skapa spridningseffekter över geografiska områden eller över sektorer i samhället."
Operativt	En grupp ansåg att beteckningen "operativt beslutsstöd" i samband med beslutsstödet är olycklig då det lägger en förväntan att det skulle kunna användas i mer akuta, operativa situationer (till exempel ute på en skadplats). Samtliga grupper menade att beslutsstödet är mer passande för stabsarbete och då bör namnet reflektera detta.

3.5 Utbildningsbehov och beslutsstödet pedagogiska utformning

Deltagarna hade fått beslutsstödet utbildningsmaterial för version 0.7 av beslutsstödet (ej Metod med exempel) via mejl innan testtillfället, och under valideringstillfället visade det sig att de flesta hade läst igenom detta. Under gruppdiskussionen framkom att några av deltagarna redan under inläsningen hade förutsett en del av de problem och frågetecken som uppstod när de sedan använde metoden under beslutsspelet. Utbildningen under testdagen förutsatte inte att deltagare hade läst in sig på metoden.

Deltagarna tyckte att det var ett bra upplägg att få tillgång till utbildningsmaterialet innan valideringstillfället och sedan ha en utbildning och genomgång innan de fick testa själva. En grupp påpekade dock att det hade varit bra att även få ut metodexemplen för att lättare kunna ta till sig metoden och få förståelse för hur man kan svara på frågorna. Dessa hade utelämnats i det material som skickades till deltagarna eftersom två av dessa scenarier användes i valideringen.

I efterenkäten fick deltagarna skatta från 1-5 i vilken utsträckning utbildningen hade skapat tillräcklig förståelse för att kunna använda metoden (1=otillräcklig förståelse, 5=full förståelse), samt i vilken utsträckning utbildning och träning var tillräcklig. Svaren varierade mellan 2-5 på båda frågorna, där ingen deltagare alltså skattade att förståelsen eller utbildningen var helt otillräcklig. Medel låg på 3,3 avseende förståelse samt 3,5 avseende om utbildningen varit tillräcklig. Fritextsvaren gav en mer positiv syn på utbildningens genomförande än vad skattningarna indikerade. Deltagarna menade att utbildningen kopplat till ett scenario gav en konkret förståelse för beslutsstödet, vilket även framkom under gruppdiskussionerna. En person efterfrågade längre utbildning med fler exempel, vilket även togs upp under gruppdiskussionen. En av grupperna föreslog att utbildningen av metoden skulle delas upp på två dagar, en dags utbildning och en dag för genomförande, detta för att få tillräcklig förståelse. I enkätsvaren uttryckte två personer att även dokumentation av analysen behöver ingå som en del i utbildningen. En person uttryckte i enkäten att beslutsstödet är svåröversiktligt och att det är överskådligheten som behöver åtgärdas snarare än att utbildningen skulle förlängas eller förändras. Detta togs också upp av flera grupper under gruppdiskussionen.

De flesta grupper menade att utbildningsmaterialet var för teoretiskt. De tyckte inte att metoden behövde rättfärdigas genom en teoribakgrund. Flera grupper reagerade exempelvis på utbildningsmaterialets beskrivning av begreppet designlogik. De ansåg att begreppet är allt för abstrakt och att det inte bidrar till förståelsen av metoden. Deltagarna föreslog att designlogikavsnittet tas bort alternativt skrivs om på ett sådant sätt att det skapar en tydligare förståelse av på vilket sätt man behöver känna till designlogik för att kunna nyttja metoden.

Ett tydligt resultat under gruppdiskussionerna var att metoden inte är självförklarande. Enligt nuvarande utformning av beslutsstödet krävs utbildning. De som arbetade som beredskapssamordnare på

länsstyrelsenivå uttryckte en farhåga om att personal som arbetar på kommunerna som har utbildning i Gemensamma grunder och stabsmetodik men inte på beslutsstödet kan ha svårt att följa metoden. Andra deltagare menade att det kan räcka med att personer som kan anta en moderatorroll har utbildning och kan vägleda de andra. En synpunkt på detta var dock att man aldrig vet när och hur en kris slår till, och vem som därmed kommer att leda motsvarande analys. Därför skulle beslutsstödet med tillhörande utbildningsmaterial behöva ses över för att bli mer självförklarande och enklare att ta till sig.

En fråga som uppkom under varje validering var: Vem ska ha beslutsstödet? I utbildningsmaterialet uttrycks det att beslutsstödet riktar sig till alla aktörer som har ett ansvar för eller kan bidra till att hantera samhällsstörningar som berör det svenska samhället, men i nuvarande utformning menade deltagarna att det passar bäst i en samverkansfunktion, eftersom olika enskilda aktörer har sina egna arbetssätt och metoder. De tyckte att beslutsstödet i huvudsak skulle anpassas till denna målgrupp. I nuvarande utformning är beslutsstödet dessutom allt för komplicerat för att kunna användas av alla, eftersom det kräver så pass mycket utbildning och träning för att kunna förstås och nyttjas på ett bra sätt. Om alla ska kunna använda det så måste begreppen och metoden vara lättare att förstå.

3.6 Deltagarnas erfarenhet om Gemensamma grunder

Deltagarna fick skatta sina erfarenheter och kunskaper om Gemensamma grunder på skalan 1-5, där 1=inte alls och 5=till mycket stor del. Samtliga deltagare angav att de hade tagit del av Gemensamma grunder till måttlig eller stor del (M=4,1), och helhetsmetoden i något lägre grad (M=3,7). Deltagarna angav att Gemensamma grunder genomsyrar deras arbete i måttlig omfattning (M=3,4).

I bakgrundsenkäten fick deltagarna kort ange sitt intryck av Gemensamma grunder och helhetsmetoden. Avseende Gemensamma grunder angav de flesta att de ser det som ett bra och konkret material som enar språkbruk och förhållningssätt samt hjälper till att strukturera upp arbetet. Det ger en bra vägledning för gemensamt arbete och förklarar på ett detaljerat sätt grunderna i krishanteringsarbetet. Materialet upplevs av vissa som mastigt och teoretiskt vid första anblicken och kan ta tid att implementera i alla organisationer samt svårt att arbeta efter på kommunal nivå. En deltagare angav att det behöver kompletteras med fördjupningar i exempelvis analys och stabsmetodik.

Avseende helhetsmetoden menade de flesta att den är enkel och tydlig, åtminstone i teorin. Den är ett bra sätt att försöka få alla aktörer att förstå krisen ur andras perspektiv. Det upplevs dock inte alltid så lätt att följa metodens fyra steg i praktiken. För att helhetsmetoden ska fungera behöver den övas och förståelse för den behöver finnas hos alla inblandade aktörer. En beskrev helhetsmetoden som ett enkelt sätt att beskriva en svår process, medan en annan tyckte att den är ett onödigt komplicerat sätt att beskriva en enkel och naturlig process.

3.7 Relaterade metoder för stabsarbete och beslutsfattande

Alla grupper beskrev att det finns ett behov av ett beslutsstöd. De flesta tyckte att detta beslutsstöd innehöll många bra och kloka saker men de uttryckte en viss besvikelse i att befintliga kunskaper och andra metoder som används i verksamheten inte tagits tillvara på. Deltagarna fick både i bakgrundsenkät samt under diskussion ange erfarenhet av andra relaterade metoder som liknar beslutsstödet och som skulle kunna ge idéer till förbättringar av beslutsstödet.

Varje grupp som besöktes lade fram minst ett tips om andra metoder de antingen använde eller hade hört talas om och som de i vissa fall anser kan användas för att lösa de problem som beslutsstödet är tänkt att stödja. Relaterade metoder som grupperna identifierade i bakgrundsenkät och/eller gruppdiskussion finns listade i tabell 11. OBS! Det föreligger *inte* ett 1:1-förhållande mellan de organisationer som medverkade i valideringsstudien och metodernas organisatoriska ursprung. Deltagarna nyttjade i stor utsträckning metoder som tagits fram inom ramen för en annan organisation.

Tabell 11. Uppräkning av relaterade metoder inom stabsarbete och beslutsfattande.

Ursprung	Benämning	Beskrivning				
Försvars- makten	PUT – Planering under tidspress	En 8-stegsprocess. (1) Förstå uppdraget, (2) Identifiera utgångsvärden, (3) generera egna handlingsalternativ, (4) definiera framgångsfaktorer, (5) utveckla en plan, (6) spela på planen, (7) besluta, (8) ta fram order.				
Katastrof- medicinskt centrum	Samverkan på ledning-splats CBRNE/ Allvarlig händelse	Samverkansmodell blåljus				
Länsstyrels en mfl i Östergötlan d, Militärregio n Syd	Samverkan Östergötland	Nyttjas vid samverkansmöten. http://www.samverkan-ostergotland.se/SiteCollectionDocuments/Samverkan%20Östergötland%2020140205.pdf				
Länsstyrels en i Stockholms län	Mall för samverkan	Fyrfältare: <table><tr><td>Fakta</td><td>Planerings- förutsättningar</td></tr><tr><td>Inriktning</td><td>Kommunikation</td></tr></table>	Fakta	Planerings- förutsättningar	Inriktning	Kommunikation
Fakta	Planerings- förutsättningar					
Inriktning	Kommunikation					
Länsstyrels en i Södermanla nd	Gemensamt verktyg för samverkans- metodik	Mötesagendor samt 5 mallar. Beskrivs närmare nedanför.				
Länsstyrels en i Örebro län	Prioritering av förstärkningsresu rser	Hur samhällsaktörer kan prioritera resurser vid en samhällsstörning.				
Länsstyrels en i Örebro län	Samordning i Örebro län	Samverkan i praktiken. http://www.lansstyrelsen.se/orebro/SiteCollectionDocuments/Sv/manniska-och-samhalle/krisberedskap/Samordning-kris-Orebro-lan-webb.pdf				
MSB	Medvetet beslutsfattande	Kapitel 8 i Gemensamma grunder				
MSB	Stabsmetodik	Västerås stad har utformat en checklista enligt bilaga 4.				
NATO	Intelligence preparation of the Battle space	Underrättelsefunktionens metod för att analysera en situation.				
Okänt	Kostnads- och nyttoanalys av miljövärden	Värdera behov av åtgång för att sanera mark, fastigheter m.fl.				
Okänt	Händelse-analys	Analys med alternativa val. Svårt att praktiskt tillämpa (deltagares anm.)				
Polisen	Boken Operativ ledning	Används av alla inom polisen som leder insatser				
Räddnings- tjänsten	Stabsuppbyggnad under pågående insatser	Grunddata i händelsebaserad fakta, tidsaxlar, egen uthållighet i staben osv				

Deltagarna hade över lag svårt att se hur ett dilemma specifikt skiljer sig från andra typer av frågeställningar, och därmed kräver en specifik metod, vilket inte kan lösas med hjälp av befintliga processer. Några metoder som lyftes fram som positiva exempel och som skulle behöva ensas med, komplettera eller i vissa fall ersätta beslutsstödet var:

- MSB stabsarbetsmetodik med checklista
 - Baserat på stabsmetodiken har Västerås stad utarbetat en checklista som används som stöd vid stabsarbete under kris. Checklistan innehåller rubriker som ska underlätta dokumentation. Den grupp som hade vana av att arbeta enligt denna checklista framhöll särskilt att beslutsstödet saknar omfallsplanering. Vissa andra punkter, exempelvis informationsplan och målbild finns i beslutsstödet men gruppen tyckte att dessa punkter försvinner i massan av frågor under varje processteg i beslutsstödet. Checklistan för stabsarbete tar inte höjd för att välja mellan olika alternativ så som beslutsstödet gör, istället formuleras det ett huvudalternativ och en omfallsplan. Gruppen såg inte att dilemmasituationer uppträder på ett sådant sätt att man behöver en särskild metod för detta.
- Försvarsmaktens planeringsmetod PUT (planering under tidspress)
 - Den grupp som lyfte fram denna metod ansåg att den har en bättre logik i steg 1-2, där man börjar med att analysera problemet och identifiera omedelbara åtgärder, vilket är någonting som saknas i beslutsstödet. I PUT utarbetas handlingsalternativ, vilka kan sägas likna dilemmas alternativ. PUT innehåller dock inte några tydliga beskrivningar av hur alternativ ska vägas mot varandra, vilket beslutsstödet gör.
- Södermanlands länsstyrelses metod för samverkan
 - Denna metod är främst framtagen för att stödja upprättandet av en gemensam lägesbild men identifierar även åtgärdsbehov och analyserar gemensam hantering. Den grupp som arbetar enligt denna metod tyckte att den är enklare att ta till sig än beslutsstödet och framför allt blir dokumentationen tydligare eftersom man arbetar med mallar. Dessutom är dessa mallar tydligt knutna till helhetsmetoden, medan gruppen tyckte det var svårt att se kopplingen mellan helhetsmetoden och beslutsstödet. Vissa av dessa mallar riktar sig till enskilda aktörer som sedan sammanställs av en samverkansfunktion, medan andra mallar fylls i av samverkansfunktion eller insatsansvarig. Liksom tidigare metoder, saknar även denna metod en jämförelse mellan alternativ, istället utarbetas hjälp- och åtgärdsbehov på kort och lång sikt.
- Prioritering av förstärkningsresurser samt samordning i Örebro län
 - Kortfattade broschyrer som beskriver samordning i stora drag samt hur förstärkningsresurser kan prioriteras med hjälp av tabellen för samhällssektorernas påverkan på de fyra skyddsvärdena (Liv och hälsa, Samhällets funktionalitet, Rättssäkerhet och demokratiska värden, och Skada på egendom och miljö). Den grupp som hade erfarenhet att arbeta i enlighet med dessa metoder menade att broschyrerna på ett lättfattligt sätt beskriver huvuddragen i samverkan och prioritering. Broschyren om samordning beskriver i huvudsak initiering av samverkansmöte snarare än analys av den aktuella händelsen.

4 Diskussion

I detta kapitel sammanfattas och diskuteras de viktigaste resultaten. Första delen av detta kapitel diskuterar beslutsstödet nytta och användning ur ett helhetsperspektiv, baserat på beslutsstödet målsättningar. Därefter föreslås mer specifika förbättringar inom ramen för respektive processteg.

Resultaten från grupperna var oväntat samstämmiga, där synpunkter återkom vid olika valideringstillfällen. Eftersom enkätdata var så pass litet har vi valt att inte räkna på signifikanta skillnader mellan grupper, eller genomföra statistiska analyser över hur enkätresultaten överensstämde med varandra. Divergerande resultat som identifierats har lyfts upp i resultatkapitlet.

Precis som tidigare forskning kring validering av analytiska metoder visar är det svårt att dra några objektiva slutsatser kring huruvida beslutsstödet leder till ett bättre beslut. Dels är innebörden av ett dilemma att det inte finns en korrekt lösning och dels var beslutsprocessen forcerad, scenariot fiktivt och deltagarna hade tillgång till enbart en bråkdel av den information de skulle ha haft i en verklig situation. Målsättningarna kring beslutsstödet som beskrivs i utbildningsunderlaget till version 0.7 (MSB, 2016b) berör inte heller huruvida det beslut som produceras är korrekt, utan att beslut ska vara avvägda, tydliga och fattas tillräckligt snabbt.

Valideringen visade att den främsta fördelen som deltagarna såg var att beslutsstödet är ett stöd för att skapa en *tydlighet* i vad som leder fram till beslutet. I och med att olika perspektiv beaktas skapas ett väl *avvägt* beslut. Beslutet blir därmed *medvetet* och *transparent*. Avseende hur beslutsstödet stödjer att beslutsfattandet sker *tillräckligt snabbt* är resultaten mer delade. De flesta förbättringsbehoven rör beslutsstödet pedagogiska utformning, omfattningen på antalet delfrågor samt flödet, där alla steg inte bedömdes komma i rätt ordning.

4.1 Beslutsstödet nytta och användning

Beslutsstödet nytta och användning validerades med utgångspunkt i beslutsstödet målsättningar och beskrivningar av hur det ska kunna användas enligt Utbildningsmaterialet (MSB 2016b). Där beskrivs att ”beslut ska vara avvägda, tydliga och fattas tillräckligt snabbt, med medvetna, transparenta och kommunicerbara bedömningar”. Vidare beskrivs att beslutsstödet ska fungera i hela hotskalan, vara lätt att använda samt lätt att anpassa till olika tidsförhållanden.

4.1.1 Avvägda, tydliga och tillräckligt snabba beslut

Annan forskning visar på att strukturerade metoder kan bidra till att skapa avvägda och tydliga beslut, medan möjligheten att fatta snabba beslut kan bli lidande, i synnerhet när stora mängder information ska hanteras och värderas (Granåsen & Karasalo, 2016). Valideringen av detta beslutsstöd visar också på dessa aspekter.

I och med att beslutsstödet uppmanar till att beakta olika perspektiv samt väga de olika alternativen mot varandra så upplevde deltagarna att det stödjer ett avvägt beslut. Deltagarna upplevde att alternativjämförelse är något som saknas hos de metoder som de använder idag, vilket också syns i resultatdelens lista över relaterade metoder. Däremot var de frågande till hur ofta situationer som kräver en sådan alternativjämförelse faktiskt uppstår.

I Gemensamma grunder, kapitel 8 om medvetet beslutsfattande, finns en skrivning som kan vara värd att tänka på inför den fortsatta utvecklingen av beslutsstödet.

Den som ska fatta ett beslut vid hanteringen av samhällsstörningar har inte alltid tillgång till alla alternativ, eller kan räkna ut vilket alternativ som ger det bästa resultatet. Eftersom tid oftast är en bristvara så ska du välja det första tillräckligt tillfredsställande alternativ som dyker upp, och som åtminstone motsvarar dina egna förväntningar på vad som kommer att fungera, grundat på din erfarenhet.

Det gäller alltså att bedöma när det är värt att lägga ned tid och kraft på att jämföra olika alternativ, och när det istället handlar om att tidigt bestämma en inriktning, och därefter planera för olika omfall. Detta är inte enkelt att bedöma, och deltagarna återkom gång på gång till frågan om hur man identifierar att man står inför ett dilemma.

Valideringen visar att deltagarna ansåg att beslutsstödet är ett stöd för att skapa en tydlighet i vad som leder fram till beslutet. Det skulle dock underlätta med ett *dokumentationsstöd* som hjälper deltagarna att dokumentera resultatet för att säkerställa spårbarhet och kommunicerbarhet.

Avseende huruvida beslutsstödet stödjer att beslut fattas tillräckligt snabbt så menade deltagarna att beslutsstödet utgör en vägledning som för processen framåt. Specifikt nämndes att det är positivt att stödet inkluderar upprättandet av en processplan för de olika processtegen. Dock menade deltagarna att det stora antalet delfrågor samt svårigheten att förstå processen och oklarheter kring begrepp riskerar att fördröja beslutet. Detta var också tydligt under genomförandet, där deltagarna tidvis fastnade i begreppsdiskussioner och diskussioner kring de olika processtegens ordning. En viktig slutsats är dock att det ibland måste få ta tid att fatta beslutet. Genom att visa på att tillgänglig information har hanterats och värderats på ett strukturerat sätt så är det enklare att få förståelse för beslutet samt genomföra uppföljning.

4.1.2 Användning, flexibilitet och enkelhet

Deltagarna menade att det tydligare behöver definieras till vem beslutsstödet vänder sig. Utifrån detta kan beslutsstödet anpassas. Deltagarna var tveksamma till att detta beslutsstöd ska rikta sig till enskilda organisationer, eftersom varje organisation har sina egna metoder. Utgångspunkten bör vara att beslutsstödet ska användas främst för samverkan.

Avseende målsättningen att beslutsstödet ska vara lätt att använda, visar resultaten att beslutsstödet i sin nuvarande utformning kräver en hel del utbildning och träning. Om metoden ska kunna användas med och utan operativ erfarenhet, så som det nu står i utbildningsmaterialet behöver den i högre utsträckning vara självförklarande. Det måste vara lätt att ta till sig och förstå processen, de förväntade produkterna och de begrepp som nyttjas. Metodexempel är bra för att förstå hur delfrågorna kan besvaras, men i nuläget spretar svaren på metodexemplen på vissa frågor på ett sådant sätt att det blir svårt att se hur frågorna ska besvaras. Åtgärder som identifierats som skulle kunna öka beslutsstödet enkelhet och tydlighet:

- Reducera de teoretiska delarna i utbildningsmaterialet (ta exempelvis bort designlogik) samt förtydliga metodexemplen.
- Begreppsensning gentemot Gemensamma grunder.
- Förenkla de olika processtegen. Kan antalet delfrågor minskas eller kan huvudpunkterna i varje processteg markeras tydligare? Beslutsstödet på enbart rubriknivå blir för övergripande, medan beslutsstödet med alla delfrågor upplevs rörigt.
- En översyn över logiken mellan de olika processtegen (se resultatdelen).
- En dokumentationsmall. Mallar med rubriker hjälper till att förstå det viktigaste i varje steg och konkretiserar på så sätt beslutsstödet. Det kan vara värt att titta på mallar som används av de i huvudstudien ingående organisationerna.

Deltagarna menade att kopplingen mot de processer som beskrivs i Gemensamma grunder inte är tydlig utan att det skulle behöva beskrivas hur beslutsstödet kopplar mot lägesanalys, aktörsanalys och helhetsmetoden. I processteg 4 refereras till helhetsmetoden men det är inte tydligt hur beslutsstödet (och specifikt steg 4) hänger samman med helhetsmetoden.

Avseende målsättningen om beslutsstödet användning över hela hotskalan så kunde tyvärr inte det scenario som handlade om väpnat angrepp nyttjas och ingen grupp hade personal från Försvarsmakten med, även om två grupper hade deltagare med tidigare erfarenheter från Försvarsmakten. Inga direkta hinder mot att kunna använda metoden under förhöjd hotnivå noterades, men en slutsats är att enkelhet är en förutsättning för att kunna använda beslutsstödet under pressade situationer.

Målsättningen att kunna anpassa beslutsstödet till olika tidsförhållanden testades enbart vid första tillfället, då gruppen genomförde både ett beslutsspel med fullständig process och ett beslutsspel med förenklad process. Det hade varit värdefullt att testa detta även med övriga grupper men den analytiska processen är både tidskrävande och mentalt ansträngande och dessutom skulle grupperna sätta sig in i helt nya scenarier. Att genomföra två beslutsspel på en dag visade sig vara optimistiskt. Under diskussionerna välkomnades dock beslutsstödet flexibilitet avseende att kunna användas till olika djup. Dock upplevdes det lite väl förenklat att bara använda beslutsstödet på rubriknivå.

4.2 Förändringsförslag kopplade till beslutsstödet process

Processteg 1

För att kunna klarlägga tidsramarna i steg 1 krävs en god förståelse för händelsen som ska hanteras. I nuvarande beskrivningar är det oklart hur väl definierat dilemmat är. Var i stabsprocessen kommer metoden in? Har steg 1 i helhetsmetoden (tolka skeendet) inträffat innan beslutsstödet tas i bruk? Det var lite oklart för deltagarna vilket gjorde att de inte kunde fullfölja alla delsteg i processen utan kände att de ville besvara frågor i steg 2 innan steg 1 kunde slutföras.

Ett förbättringsförslag är att inkludera en punkt om omedelbara åtgärder i steg 1. I en verklig situation behöver vissa beslut tas direkt för att ha inverkan på händelseförloppet.

Det är möjligt att vi fått ett annat resultat på denna fråga om vi under valideringen hade utökat tillgänglig scenarioinformation med en samlad lägesbild när beslutsspelet startade som inkluderade olika aktörers syn på situationen. Kanske det också kan finnas en färdig lägesanalys att ta till som utbildare utifrån en redan gjord samlad lägesbild.

Processteg 2

Detta processteg vållade mest problem för deltagarna, och därför skulle man behöva lägga ett särskilt fokus på att göra detta steg tydligare. Är det möjligt att reducera antalet frågor? Tydliggör att steget syftar till att skapa en gemensam målbild. Vi föreslår att *spridningseffekt* används i enlighet med Gemensamma grunder, eftersom samtliga grupper hade problem med kaskadeffekt och kaskadspridning. Åsikterna var delade kring om begreppet effekter skulle användas här, eller om det istället är bättre att beskriva behov och åtgärder. Uppgiften att formulera ett dilemma i termer av effekter, resurser och riktlinjer är för komplext. I metodexemplen formuleras dilemman på olika sätt och ger inte en tillräckligt bra förståelse för hur dilemmat bör formuleras. Begreppet *dilemma* skulle kunna tonas ned.

Processteg 3

Steg 3 upplevdes som det mest konkreta steget och lätt att genomföra. Delfråga 3 med viktiga perspektiv var uppskattat och även att antaganden skulle dokumenteras och följas upp. Kopplingen mot de lägesanalyser som görs inom ramen för Gemensamma grunder skulle behöva tydliggöras.

Processteg 4 och 5

Det är inte så tydligt i utbildningsmaterialet var steg 4 slutar och steg 5 börjar, i synnerhet när det beskrivs att tabellerna kan användas i båda stegen. Här spretar även metodexemplen lite. Om det är problematiskt att skilja de två stegen åt kan en tanke vara att slå ihop dem till ett steg. Ett förbättringsförslag är att inkludera en skrivning om omfallshantering. Detta skulle också vara ytterligare ett sätt att ensa sig gentemot Gemensamma grunder (MSB, 2014). I kapitel 8 i Gemensamma grunder står det:

Var beredd på att hantera konsekvenserna av dåliga beslut. Beslut under samhällsstörningar är alltid förknippade med osäkerhet. Det betyder att det kan gå illa, trots att besluten är fattade så omsorgsfullt som det går. Då måste man dels ha beredskap för att hantera när det inte går som man tänkt sig, dels kunna utvärdera beslutsfattande efter hur besluten fattats, inte efter hur utfallet blev.

4.3 Sammanfattning

Studiens deltagare välkomnar ett beslutsstöd som skapar en struktur i analysprocessen och kan leda till tydliga och väl avvägda beslut. Valideringstillfällena genererade en lista med synpunkter och förslag inför den fortsatta utvecklingen. I stora drag återkom samma synpunkter vid de olika valideringstillfällena och en slutsats av detta är att fem valideringsgrupper var tillräckligt för att kunna göra en validering med tillräcklig kvalitet. Det krävs vissa förändringar för att beslutsstödet ska uppnå sin målsättning att praktiskt stödja beslutsfattare att besluta hur begränsade resurser ska prioriteras. Förändringsbehoven omfattar framför allt översyn av begreppsapparat, förtydligande av de viktigaste resultaten som förväntas komma ur de olika stegen, behov av dokumentationsmall och översyn av logiken i processens olika delmoment för att bättre harmoniera med andra metoder.

5 Referenser

- Bishop, M. A. (2000). In praise of epistemic irresponsibility: How lazy and ignorant can you be? *Synthese*, vol. 122, s. 179-208.
- Croskerry, P. (2009). A universal model of diagnostic reasoning. *Academic Medicine*, vol. 84, nr 8, s. 1022-1028.
- van Ginkel, W. Tindale, S. och van Knippenberg, D (2009). Team reflexivity, development of shared task representations, and the use of distributed information in group decision making. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 13(4), s. 265-280.
- Granåsen, M., Karasalo, M. (2016). Methodology and Tool to Facilitate Structured Analysis of Multiple Hypotheses. I *Proceedings of European Intelligence and Security Informatics Conference (EISIC)*. Uppsala, 17-19 augusti 2016.
- Heuer, R. J. och Pherson, R. H (2010). *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*, Washington DC: CQ Press.
- Heuer, R. J. (1999). *Psychology of Intelligence Analysis*. Washington DC: CIA Center for the Study of Intelligence.
- Kahneman, D & Klein, G (2009). Conditions for intuitive expertise. *American Psychologist*, vol. 64, nr 6, s. 515-526.
- Kahneman, D., Slovic, P. och Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press.
- Kurz-Milcke, E. och Gigerenzer, G. (2007). Heuristic decision making, *Marketing*, 1, pp. 48-60, 2007
- Lehner, P. E., Adelman, L. Cheikes, B. A. Brown, M. J (2008). Confirmation bias in complex analyses..*IEEE Transactions on System, Man and Cybernetics, Part A: Systems and Humans* 38(3), s. 584-592.
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (2013). *Rakelhandboken. För dig som vill veta hur Rakelsystemet fungerar och används*. Publ. Nr MSB 411 – november 2013).
- Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap (2014). *Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar*. Publ.nr MSB 777 – december 2014.
- Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap (2016a). *Operativt beslutsstöd UTKAST version 0.7 – Metod med exempel*. 2016-08-16. Handläggare Olof Ekman och Anders Josefsson.
- Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap (2016b). *Operativt beslutsstöd UTKAST version 0.7 - Utbildningsmaterial*. 2016-08-16. Handläggare Olof Ekman och Anders Josefsson.
- Rothrock, L. och Yin, J. (2008). Integrating compensatory and noncompensatory decision-making strategies in dynamic task environments. I *Decision Modeling and Behavior in Complex and Uncertain Environments*, New York, Springer, s. 125-141.
- Svenmarck, P., Granåsen, M., Trnka, J. & Granlund, H. (2011). *Analytic Strategies for Collaborative Intelligence Analysis*. FOI-R--3177--SE .
- Todd, P. M. & Gigerenzer, G. (2000). Précis of simple heuristics that make us smart. *Behavioral and Brain Sciences*, vol. 23, s. 727-780.

Bilaga 1 – MSB:s beslutsstöd för prioritering

Utkast 0.7 av beslutsstödet beskriver processen och dess delfrågor i fem processteg. Processen som den visas i denna bilaga är ett urklipp ur MSB:s utbildningsmaterial (MSB, 2016b).

Steg 1	<i>Klarlägg tidsramar:</i> Hur bråttom är det? När måste beslutet vara fattat?	Gemensamma grunder, Kap 9. <i>Tid, proaktivitet och samtidighet</i>
Frågor att besvara	1. När behöver insatsen senast få effekt i samhället? 2. Hur lång tid behöver alla delarna i kedjan för att förbereda och genomföra de steg som krävs för den effekten? 3. När måste beslutet vara fattat, och hur lång tid finns det då för varje steg i beslutsprocessen? Gör en processplan för steg 1-5 med de tiderna.	
Anmärkning	Räkna baklänges. En tumregel är att ägna 1/3 av tillgänglig tid för beslut och lämna återstående 2/3 till övriga delar i kedjan mellan beslut och insats.	

Steg 2	<i>Formulera dilemmat:</i> Vilka effekter behövs och vilka resurser har vi? Finns det riktlinjer?	Gemensamma grunder, Kap 1. <i>Det skyddsvärda i samhället</i>
Frågor att besvara	1. Vilka skyddsvärden är hotade? Vad är grundorsaken? Finns det risk för kaskadspredning? 2. Ur ett helhetsperspektiv, vad får inte hända? hur ska slutläget se ut och vilka effekter krävs för det på kort, medellång och lång sikt? 3. Vilka resurser är tillgängliga? 4. Finns det riktlinjer från högre nivå, med krav och begränsningar? 5. Utgående från pkt. 1-3 ovan, formulera dilemmat i termer av effekter, resurser och riktlinjer.	
Anmärkning	Vid risk för kaskadspredning måste <i>både</i> effekter för att värna skyddsvärden <i>och</i> effekter för att bryta kaskadkedjan beskrivas i svaret på fråga 2.	

Steg 3	<i>Samla information:</i> Vad vill vi veta för att fatta beslut? Vad vet vi redan, vad kan vi ta reda på och vilka antaganden krävs?	Gemensamma grunder, Kap 14. <i>Informationsdelning; Kap. 15 Lägesbilder; Kap. 19 Offentlighet och sekretess</i>
Frågor att besvara	1. Vilken information är kritisk för att kunna jämföra och värdera olika handlingsalternativ mot varandra? 2. Vilken information har vi i tillgängliga lägesbilder, samlade och enskilda? 3. Har vi med viktiga perspektiv? (t.ex. juridiska, geo/meteorologiska, kommunikativa och psykosociala) 4. Hur tillförlitlig är informationen? Vid låg tillförlitlighet - bestäm om någon information ska följas upp särskilt. 5. Vad saknas? Vad kan vi ta reda på och vad måste vi anta vi tills vidare? Se till att antaganden dokumenteras och följs upp efter beslutet; när information blir tillgänglig – stämde de? Om inte, behöver något göras?	
Anmärkning	Fokusera på sådant som bedöms vara avgörande för beslutet. Vänta inte på att information ska bli tillgänglig – gör antaganden och följ upp dessa.	

Steg 4	<i>Utveckla handlingsalternativ: Vilka känns rimliga? Vilka uppfyller grundläggande krav?</i>	Gemensamma grunder, Kap 12. <i>Helhetsmetoden</i>
Frågor att besvara	1. Beskriv handlingsalternativ. Se till att få med alla alternativ som känns rimliga, utan att värdera dem ("brainstorming"). 2. Bedöm om handlingsalternativen uppfyller grundläggande krav: • Åstadkommer alternativet de effekter som krävs? (se steg 2, pkt 2) • Utgår alternativet från ett helhetsperspektiv? • Är alternativet legitimt, genomförbart och överensstämmer med regelverket? 3. Gallra bort de handlingsalternativ som inte uppfyller grundläggande krav.	
Anmärkning	Handlingsalternativ bör vara tydlig olika jämfört med varandra, t.ex. "prioritet miljöskydd framför samhällskostnad" och vice versa.	

Steg 5	<i>Jämför, förorda och besluta: Hur använder vi tillgängliga resurser?</i>	Gemensamma grunder, Kap 9. <i>Tid, proaktivitet och samtidighet</i>
Frågor att besvara	1. För de alternativ som uppfyller de grundläggande kraven, beskriv: • Vilka är de möjliga vinsterna och vilka är riskerna? Inbegriper de risk för kaskadspridning? • Hur stämmer med eventuella riktlinjer? • Hur påverkas handlingsfriheten i framtiden – ökar eller minskar den? (dvs. vilka beslut som blir möjliga längre fram, som konsekvens av alternativet). • Vilka konkreta åtgärder krävs, och när måste de få avsedd effekt? När kan/ska de åtgärderna påbörjas för att det ska vara möjligt? • Vilka kommunikativa budskap ska sändas till de viktigaste aktörerna? 2. Jämför alternativen med varandra. Värdera. Hur förhåller sig alternativen mot varandra i termerna ovan? 3. Vilket alternativ förordas utifrån jämförelsen? Varför det? Motivera.	
Beslut	Besluta om det förordade alternativet. Dokumentera beslutet.	
Anmärkning	Alternativjämförelse är en subjektiv process och inte en matematisk ekvation, oavsett om man använder ord eller siffror. Viktigast är att kunna motivera varför ett visst alternativ förordas i förhållande till övriga alternativ, och på motsvarande sätt varför övriga alternativ väljs bort.	

Bilaga 2 – Tabeller

Tabellerna är urklipp ur MSB:s utbildningsmaterial för version 0.7 av beslutsstödet (MSB 2016b). I rapporten redovisas resultat från tabell 1 i huvudsak i samband med steg 5, medan resultat gällande tabell 3 redovisas i samband med steg 4. Tabell 2 visar skala för hur påverkan kan graderas, vilken kan nyttjas både i tabell 1 och 3.

Tabell 1. Jämföra alternativ (t.ex. med färgkodning röd/gul/grön, eller värdeuttryck låg/moderat/hög, med förtydligande kommentarer)

Faktor	Alternativ A	Alternativ B	Kommentar
Vinst			
Kostnad			
Risk			
Riktlinjer			
Totalt			

Tabell 2. Gradera negativ påverkan på samhällssektorer i siffror, skala 1-5 (för tabell 3)

	Ingen påverkan (1)	Verksamheten genomförs enligt plan, lagstadgade och andra krav uppfylls.
	Måttlig påverkan (2)	En eller två av kriterierna för "betydande påverkan" uppfylls.
	Betydande påverkan (3)	Verksamheten genomförs delvis enligt plan, lagstadgade och andra krav uppfylls delvis. Tillgängliga resurser ansträngs och belastningen riskerar att bli övermäktig.
	Allvarlig påverkan (4)	En eller två av kriterierna för "kritisk påverkan" uppfylls.
	Kritisk påverkan (5)	Verksamheten kan inte genomföras enligt plan, lagstadgade och andra krav uppfylls inte. Belastningen blir övermäktig och resurser kan inte tillföras eller omfördelas.

Tabell 3. Påverkan på samhällssektorer (se tabell 2 för kodnyckel)

Värden för negativ påverkan 1=ingen; 2=måttlig; 3: betydande; 4=allvarlig; 5=kritisk)	Samhällets skyddsvärden					Summa
	Liv och hälsa	Samhällets funktionalitet	Demokrati, rättssäkerhet, mänskliga fri- och rättigheter	Miljö och ekonomiska värden	Nationell suveränitet	
Alternativet med lägst totalsumma är det minst dåliga.						
Samhällssektor						
Energiförsörjning						
Finansiella tjänster						
Hälso- och sjukvård, omsorg						
Information och kommunikation						
Handel och industri						
Kommunalteknisk försörjning						
Livsmedel						
Offentlig förvaltning						
Skydd och säkerhet						
Socialförsäkringar						
Transporter						
SUMMA						

Bilaga 3 – Dokumentationsmall

Dokumentationsmallen i miniatyr, användes i A3-format av första användargruppen.
Numrering av delfråga inom parentes.

	Alternativ 1	Alternativ 2	Alternativ 3
Alternativbeskrivning (4.1)			
Risk för kaskadspredning (2.1)			
Effekter, Hjälp- och åtgärdsbehov (2.2) (För att värna skyddsvärden + bryta kaskadkedja)			
Tillgängliga resurser (2.3)			
Informationsbehov för att kunna jämföra och värdera handlingsalternativ (3.1)			
Tillgänglig information (3.2)			
Viktiga perspektiv (3.3)			
Informationens tillförlitlighet (3.4)			
Antaganden (3.5)			
Grundläggande krav uppfyllda/ej uppfyllda (4)			

Bilaga 4 – Mall för stabsarbete

Denna mall har utformats av Västerås stad

Så här används magnetrubrikerna vid krishantering/stabsarbete:

- 1.** Börja alltid med att tolka skeendet.
Vad har hänt, när hände det och vad har gjorts så här långt?
Vad är fakta? Vad är antaganden?
Hur kan händelsen utvecklas? Vilken blir vår verksamhets främsta uppgift?



2. LOGG

[illegible]

Loggför allt enligt den här enkla mallen:

Tid	Fårn	Till	Ärende	Beslut	Övrigt

- ### 3. ÅTGÄRDER

ATGARDER
 100% Cotton (100% Cotton) Available in 100% Cotton

Usta åtgärder. Vad behöver göras direkt? På kort och lång sikt? Vad är nödvändigt? Angeläget? Önskvärt?

- #### 4. INRIKTNINGSBESLUT

Source: <http://www.cia.gov>

Fatta beslut om inriktning på det fortsatta arbetet. Vilka resurser finns? Vilken ekonomi? Vilket mandat?

5. MÅLBILD

Man will wissen, wie schnell die Welt ist. Und die Zeit ist die einzige Möglichkeit.

Beskriv målet med arbetet. Hur ska det se ut när det är klart? Vad är den avgörande framgångsfaktorn?

6. Genomför ett stabsmöte utifrån en upprättad agenda.⁵



Utgå från det som kommit fram under punkt 1–5 ovan, komplettera med hjälp av övriga rubriker:

SAMLAD LÄGESBILD

ORGANISATIONSOVERSIKT

ARBETSPLAN

Vad	Vem	Tid	Hur	Övrigt

SAMVERKANSPAN

Organisation/ myndighet	Vad	När	Vem	Hur

RESULTS

OMFALLSPÅN

Om	Vad

INFORMATIONSPLAN

Målgrupp	Vad/Innehåll	Kanal	När

AKTIV INFORMATIONSHÄMTNING

Behov	Vem	När	Hur

FOI är en huvudsakligen uppdragsfinansierad myndighet under Försvarsdepartementet. Kärnverksamheten är forskning, metod- och teknikutveckling till nytta för försvar och säkerhet. Organisationen har cirka 1000 anställda varav ungefär 800 är forskare. Detta gör organisationen till Sveriges största forskningsinstitut. FOI ger kunderna tillgång till ledande expertis inom ett stort antal tillämpningsområden såsom säkerhetspolitiska studier och analyser inom försvar och säkerhet, bedömning av olika typer av hot, system för ledning och hantering av kriser, skydd mot och hantering av farliga ämnen, IT-säkerhet och nya sensorers möjligheter.



FOI
Totalförsvarets forskningsinstitut
164 90 Stockholm

Tel: 08-55 50 30 00
Fax: 08-55 50 31 00

www.foi.se