



Att organisera och leda militär verksamhet vid påfrestningar

Utmaningar och lösningar

Författare:

Major Katarina Wasserman Stevgård, Luftstridsskolan

Major Emil Walter, Luftstridsskolan

Handledare: Professor Mike Danilovic och Professor Tomas Müllern

Examinator: Professor Mike Danilovic

Huvudområde: Företagsekonomi med inriktning organisation och ledning, 15 hp

Kurskod: FÖ9014

Halmstad/Stockholm 2018-06-08

Halmstad University
School of Business and Engineering
Självständigt arbete på grundnivå 15 hp

Att organisera och leda militär verksamhet vid påfrestningar

Utmaningar och lösningar

Självständigt arbete på grundnivå, kandidatuppsats 15 hp
2018-06-08

Författare:

Katarina Wasserman Stexgård, 760915

Emil Walter, 750601

Handledare: Professor Mike Danilovic och Professor Tomas Müllern

Examinator: Professor Mike Danilovic

Sammanfattning

Svensk militär verksamhet organiseras och leds i ett normalläge, för att snabbt kunna möta och hantera en hastigt uppkommen påfrestning. På motsvarande sätt finns annan verksamhet i samhället som verkar under liknande förutsättningar. Vad kännetecknar en militär organisation som skall hantera påfrestningar med hög operativ effekt, och vad utmärker metoden för att leda verksamheten vid påfrestning? Vilka utmaningar och lösningar kan identifieras? I syfte att vidga perspektiven gjordes en jämförelse i kontrasterande syfte mellan ett militärt förband och ett akutsjukhus. Genom en induktivt driven ansats och kvalitativ metod, genomfördes sju semistrukturerade djupintervjuer vid Luftstridsskolan i Uppsala och Lokal katastrofledning vid Gävle sjukhus. Likheterna mellan de undersökta enheterna avseende organisation och ledningsmetod samt utmaningar och lösningar kopplade till detta var stor. Med utgångspunkt i begreppen *High Reliability Organizations* och *Ambidextrous Organizations* diskuteras resultaten, som ger förutsättningar att utveckla organisation och ledningsmetod främst vid författarnas förband Luftstridsskolan. För att nå detta är författarnas konkreta rekommendationer, med stöd i empiri och litteratur, bl.a. att i högre utsträckning nyttja tvärfunktionellt sammansatta ledningsgrupper för att hantera påfrestningar eller komplexa planeringsuppgifter och därigenom minska stuprörstänkande, att sträva mot förbättrad gemensam lägesbild vid flottiljstabs och att avkräva lojalitet mot beslutad organisation och ledningsmetod. Detta bedöms leda till ökad operativ effekt vid förbandet.

Nyckelord: organisation, ledningsmetod, High Reliability Organizations, ambidextriösa organisationer, operativ effekt.

Abstract

Swedish armed forces are normally organized for education and training on a daily basis, for the purpose of rapidly being able to deal with sudden events or strains. What signifies a military organization and command dealing with these kinds of strains whilst maintaining a high level of operational effect? What challenges do they face and what kinds of solutions are available? In order to expand the perspective a comparison was made with a military unit and an emergency hospital. This study was carried out with an inductive and qualitative method, and seven semi-structured interviews were conducted. By the perspectives of High Reliability Organizations and Ambidextrous Organizations, the results are discussed. The resemblances between the two researched units are surprisingly striking in the investigated areas of interest. In order to improve organization and command at the researched military unit, the authors recommend the following actions: the use of joint functions command groups to a greater extent in order to enhance the ability to handle strains and sudden events, to strive for a greater level of situational awareness on all levels in the organization and the demand for loyalty to organization and structure of management decided by the commander. These actions are deemed to increase the level of operational effect at the unit.

Key words: organization, military management, High Reliability Organizations, ambidextrous organizations, operational effect.

Innehållsförteckning

Innehåll

Innehållsförteckning.....	3
1. Inledning.....	6
1.1. Introduktion.....	6
1.2. Bakgrund.....	6
1.2.1. Att leda verksamhet vid påfrestning.....	6
1.2.2. Undersökta enheter.....	7
1.2.3. Begrepp och definitioner.....	8
1.3. Syfte och frågeställningar.....	8
1.4. Disposition.....	9
2. Referensram.....	10
2.1. Dubbelhänthet och Ambidextriösa organisationer.....	10
2.2. High Reliability Organizations – HRO.....	12
2.2.1. Pålitlighet.....	13
2.2.2. Medvetenhet.....	14
2.2.3. Modell för resultatanalys.....	17
3. Metod.....	18
3.1. Vetenskapsteoretiska ställningstaganden.....	18
3.2. Design.....	19
3.3. Urval.....	20
3.4. Respondenter.....	20
3.4.1. LSS förbandsledning.....	20
3.4.2. Region Gävleborg och Gävle Sjukhus.....	21
3.5. Genomförande.....	23
3.6. Utformning av intervjuguide.....	23
3.7. Etiska överväganden.....	23
3.8. Dataanalys.....	25
3.9. Kvalitet, överförbarhet och tillförlitlighet.....	27
3.9.1. Kvalitet.....	27
3.9.2. Överförbarhet.....	28
3.9.3. Tillförlitlighet.....	29

3.10. Val av källor	29
4. Resultat.....	30
4.1. Introduktion till det empiriska underlaget.....	30
4.2. Kategorier.....	31
Förberedelser och rutiner	32
Beredskap och kraftsamling.....	34
Stödsystem	35
Uthållighet.....	36
Människan i organisationen	37
Kultur, arv och förändring.....	39
Ledning.....	40
Ledarskap	41
Samverkan.....	43
Lägesuppfattning.....	44
Utveckling	45
Dubbelhänthet	46
Likhetsprincipen.....	47
Utbildning och övning.....	48
Påfrestning i vardagen.....	49
4.3. Översikt av kategorier	51
5. Diskussion	53
5.1. Resultatdiskussion.....	53
5.2. Perspektivdiskussion	56
5.2.1. Dubbelhänthet	56
5.2.2. Pålitlighet	58
5.2.3. Medvetenhet.....	59
5.2.4. Sammanfattning av perspektivdiskussion.....	61
5.3. Metoddiskussion.....	63
5.3.1. Urval.....	63
5.3.2. Kvalitet.....	64
5.3.3. Överförbarhet	64
5.3.4. Tillförlitlighet.....	64
6. Slutsatser och rekommendationer	66

Förslag på vidare forskning.....	67
7. Referenser.....	68
7.1. Referensförteckning	68
7.2. Bildförteckning.....	70
7.3. Tabellförteckning	70
Bilaga 1	71
Bilaga 2	72
Bilaga 3	75

1. Inledning

1.1. Introduktion

Svensk militär verksamhet kännetecknas av att organiseras och ledas i ett normalläge, för att snabbt kunna möta och hantera en påfrestning. En sådan påfrestning kan t.ex. vara en incident som uppstår vid kränkning av den svenska territoriella integriteten, en selektiv beredskapshöjning med anledning av omfattande utländsk militär verksamhet i närområdet eller ytterst ett väpnat angrepp mot Sverige.

På motsvarande sätt finns i samhället annan verksamhet som har liknande förutsättningar men i en helt annan kontext. Författarna antar i denna studie att ett sjukhus på ett motsvarande sätt som ett militärt förband organiseras och leds i ett normalläge, för att samtidigt ha katastrofberedskap i syfte att kunna möta och hantera påfrestningar vid regionala eller nationella kriser som t.ex. terroristattacker, masskadeutfall vid stora olyckor, epidemier eller liknande händelser.

Hur är militär verksamhet organiserad? Vilken metod bör tillämpas för att leda verksamheten på det mest effektiva sättet? Finns gemensamma nämnare mellan ett militärt förband och ett sjukhus, avseende organisation och ledningsmetod vid påfrestningar? Finns goda exempel på lösningar att hämta i annan offentlig verksamhet, som verksamhet inom Försvarsmakten kan ta till sig? Författarnas intresse för dessa frågor ligger till grund för genomförandet av denna studie.

Författarna kommer att studera hur militär verksamhet organiseras och leds vid påfrestningar, vilka utmaningar man står inför för att kunna möta påfrestningar samt hur lösningarna ser ut för att hantera dessa. För att vidga eget perspektiv och blicka bortom den militära kontexten, studeras ett sjukhus på motsvarande sätt, i kontrasterande och jämförande syfte. Målet är att resultatet kan användas för att förbättra och effektivisera organisation och ledningsmetod vid författarnas eget förband.

1.2. Bakgrund

1.2.1. Att leda verksamhet vid påfrestning

Att leda militär verksamhet vid påfrestning är komplext och ställer höga krav på de chefer och individer som utför ledningen. De förväntas fatta snabba och ofta svåra beslut på osäker och ibland bristfällig information för att sedan genomföra verksamhet som kan medföra stora risker för inblandad personal. För att underlätta detta arbete organiseras verksamheten på ett sätt som ska möjliggöra denna ledning och ge god *operativ effekt*. Tydliga ledningsmetoder är avgörande vid påfrestande situationer, som till sin karaktär präglas av tidspress och svåra vägval. Ledningsmetoden måste därför vara anpassad för att stödja beslutsfattande chefer i deras arbete.

Som en motsvarande organisation med liknande krav på verksamhet föreställer sig författarna ett generiskt svenskt akutsjukhus i en medelstor stad. Vid en påfrestning behöver snabba

beslut fattas, kanske i situationer där man inte hinner samla in fullständig information och risktagandet kan bokstavligen pendla mellan liv och död. Verksamheten måste organiseras på ett lämpligt sätt och en för ändamålet anpassad ledningsmetod måste tillämpas för att ge vården högsta möjliga utfall - eller operativ effekt som nämns i den militära kontexten ovan.

Gemensamt för båda dessa organisationer är att de är professionella organisationer¹, det vill säga inom respektive organisation återfinns yrkeskategorier med särskild utbildning och särskild status (t.ex. legitimerade yrkesgrupper). Särskilt tydligt är detta vid ett sjukhus där flera legitimerade yrkeskategorier tjänstgör, men även i Försvarsmakten återfinns inom officersprofessionen ett antal ”subprofessioner” eller tjänstegrensriktningar. Författarnas uppfattning är att inom Försvarsmakten arbetar ofta subprofessionerna effektivt och med hög precision var för sig, men har utmaningar avseende samverkan mellan varandra. Risken för ”stuprörstänkande” är överhängande. På motsvarande sätt tycks det förhålla sig inom hälso- och sjukvården: krav på modern sjukvård skapar behov av samordning mellan specialister, enheter och nivåer² i syfte att optimera vården.

Intresset i denna studie riktar sig därför mot organisation och vald metod för ledning och samordning av ett militärt förband för att uppnå operativ effekt, i synnerhet vid påfrestning där behoven av att optimera den operativa effekten är som störst. Som stöd och i syfte att vidga vyerna görs en jämförelse med ett akutsjukhus.

1.2.2. Undersökta enheter

Inom ramen för studien undersöks och jämförs *förbandsledningen* vid Luftstridsskolan/16.flygflottiljen och *Lokal katastrofledning* (LKL) vid Gävle sjukhus. Gemensamt för förbandsledningen vid Luftstridsskolan respektive LKL vid Gävle sjukhus är ansvaret för den operativa ledningen och samordningen av respektive verksamhet vid en påfrestning, t.ex. en beredskapshöjning. Vid Luftstridsskolan/16.flygflottiljen (benämns härnäst enbart Luftstridsskolan eller LSS) handlar det i stort om förband och förmågor kopplade till flygbasen i Uppsala som ska ledas och samordnas vid en påfrestning, och vid LKL Gävle sjukhus är det samordning och resursoptimering av vid sjukhuset ingående kliniker och verksamhetsområden vid motsvarande situation.

De metoder och processer som nyttjas av respektive ledning är inte i sig avhängiga vilka förbandsdelar eller avdelningar/enheter/verksamhetsområden som respektive ledning är satta att leda, vilket kan variera med beredskapsgrad och påfrestningen i sig. Därmed är det organisation, metoder och processer för ledning som undersöks i denna studie, medan underställda och underlydande³ enheter i detalj på de båda verksamhetsställena lämnas utanför studien.

¹ Lars Erik Norbäck och Axel Targama. *Det komplexa sjukhuset*. Lund: Studentlitteratur, 2009, 28.

² Ibid. 65.

³ I svensk militär nomenklatur är man *underställd* EN chef, medan man kan *lyda under* annan eller andra chefer i vissa specifika frågor eller områden.

1.2.3. Begrepp och definitioner

För studien centrala begrepp definieras av författarna enligt nedan:

Med *ledningsmetod* avses ledning, skötsel och styrning av en verksamhet. Begreppet är vanligt förekommande i militär kontext och definieras enligt följande: "Ett strukturerat och ändamålsenligt tillvägagångssätt för att uppnå ett visst resultat genom att reglera dels vilka ledningsaktiviteter som ska genomföras och dels hur dessa ska genomföras samt av vem".⁴ En användbar synonym i civil kontext är management.

Med *påfrestning* avses en extraordinär händelse som inträffar utanför ordinarie verksamhet och rutiner (normalbild). Inom militär kontext kan detta vara en kränkning av den territoriella integriteten, en selektiv beredskapshöjning p.g.a. omfattande militär närvaro i närområdet eller väpnat angrepp mot Sverige. Inom hälso- och sjukvård kan en påfrestning utgöras av epidemier, stort skadefall vid olyckor, terrorhandling eller motsvarande. Begreppet påfrestning utvecklas vidare i kapitel 4 Resultat.

Med *operativ effekt* avses den samlade effekten av en komplex och sammansatt organisations strävanden att lösa uppgifter, såväl under normalverksamhet som vid påfrestningar.

1.3. Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att identifiera och få en förståelse för vilka utmaningar avseende organisation och ledningsmetod som militär verksamhet står inför när de med kort varsel möter påfrestningar i form av hastigt uppkomna, extraordinära situationer, samt vilka lösningar som finns för att hantera dessa påfrestningar på ett effektivt sätt.

I en militär kontext är det vanligen "krigets krav" som styr organisation och ledningsmetod för att kunna möta en påfrestning, snarare än fredsrationell drift. Därav lägger studien större fokus på att söka förståelse för hur och varför organisation och ledningsmetod vid de två undersökta enheterna är utformade som de är när de hanterar påfrestningar och inte normalverksamhet. Författarna har dock funnit att studiens resultat är giltiga över samtliga beredskapsnivåer.

Notera att studien inte är avgränsad till en särskild tidpunkt eller till en särskild händelse, utan snarare till det som respektive verksamhet utbildar sig mot och tränar sig för att hantera (vid t.ex. militära övningar, katastrofövningar eller skarpa beredskapshöjningar i fredstid). Det kan därmed handla om vilken påfrestning som helst, som prövar organisationen och dess ledningsmetod och det är det författarna avser att studera.

⁴ Försvarsmakten. *Handbok Nomenklatur ledning*. Stockholm: FMV Grafisk produktion, 2016, 43.

Studiens frågeställningar definieras enligt nedan:

Vad kännetecknar en militär organisation som snabbt ska kunna möta och hantera en påfrestning med hög operativ effekt?

Vad utmärker den ledningsmetod som tillämpas av en sådan organisation vid en påfrestning?

Vilka utmaningar och möjliga lösningar kan identifieras och hur hänger dessa samman?

1.4. Disposition

Uppsatsen disponeras enligt följande:

- | | |
|-----------|---|
| Kapitel 2 | I detta kapitel redogör författarna för den referensram som ligger till grund för analys och diskussion av studiens empiriska resultat. |
| Kapitel 3 | Här presenteras författarnas ställningstaganden och val avseende forskningsansats och metod, etiska överväganden med mera. |
| Kapitel 4 | I kapitel 4 presenteras det empiriska underlaget i bearbetad form, enligt metod som beskrivs i kapitel 3. |
| Kapitel 5 | Här diskuteras det empiriska underlaget och belyses av perspektiv i referensramen såväl som metodperspektivet. |
| Kapitel 6 | I kapitel 6 redogör författarna för de slutsatser som dras ur resultat och diskussion, samt delger rekommendationer för hur dessa kan ligga till grund för förbättringar på författarnas arbetsplats. |
| Kapitel 7 | Referenslista samt bild- och tabellförteckning |

2. Referensram

I detta kapitel redogör författarna för den referensram som ligger till grund för analys och diskussion av studiens empiriska resultat, som genomförs i kapitel 5 Diskussion.

Referensramen utgörs av tre perspektiv: dubbelhänthet, pålitlighet och medvetenhet, vilka presenteras närmare nedan. Perspektiven har valts då de bedöms svara mot forskningsfrågorna och det förväntade resultatet, samt utifrån författarnas förförståelse.

Pålitlighet och *medvetenhet* är sprungna ur begreppet High Reliability Organizations (HRO), vilket används för att beskriva organisationer vars huvudsakliga verksamhet omgärdas av stora risker, vilket stämmer överens med organisationerna i denna studie. Författarna har valt att dela in perspektivet i två delar, där pålitlighet står för organisatorisk hårdvara i form av bl.a. organisationskultur, processer och rutiner medan medvetenhet beskriver bl.a. tankemässig närvaro och mindset hos människorna i en organisation.

Perspektivet *dubbelhänthet* används i tillgänglig forskning främst för att beskriva företags förmåga att hantera både förvaltning och utveckling parallellt, något som anses nödvändigt för att klara ett företags överlevnad på sikt. Författarna avser i denna studie pröva att applicera perspektivet även på annan verksamhet och mer specifikt militär verksamhet som hanterar påfrestningar parallellt med den vardagliga normalverksamheten.

Författarna menar att förekomsten av de tre perspektiven och sambanden dem emellan i en organisation bidrar till ökad operativ effekt.

Referensramen utgör också en presentation av tidigare forskning inom för studien relevant område.

2.1. Dubbelhänthet och Ambidextriösa organisationer

Det första perspektivet som valts för studien är dubbelhänthet. I näringslivet står företag normalt inför utmaningen att å ena sidan förvalta företagets position på marknaden, maximera vinsten av befintlig verksamhet och endast gradvis utveckla sina produkter, och å andra sidan ta nya marknadsandelar eller utveckla nya produkter, tjänster, ny teknik osv. (på engelska “explore and exploit”). Vilket ben ska företaget stå på? Var ska resurser satsas? O'Reilly och Tushman menar att det är en förutsättning för företagets överlevnad på sikt, att kunna hantera denna utmaning och benämner företag som har den nödvändiga förmågan att hantera både exploatering av befintliga produkter och tjänster samt utveckling av helt nya marknadsområden som ambidextriösa organisationer⁵. Det innebär i stort att företaget på ett organisatoriskt plan har förmåga att hantera parallella uppgifter, skeenden eller processer

⁵ Fritt översatt från engelskans “ambidextrous organizations”. Andra förekommande översättningar till svenska är tvåhändighet eller dubbelhänthet.

samtidigt eller parallellt.⁶ Att få en ambidextriös organisation framgångsrik kräver enligt O'Reilly och Tushman att dess ledning har såväl förmågan att känna av omvärldsläget som kraft att agera på de möjligheter de ser till utveckling, vilket i sin tur ställer stora krav på ledarskapet, dels för att skapa nödvändig organisation för att uppnå denna dubbelhänthet men även avseende förmågan att fatta svåra beslut om t.ex. resursfördelning inom organisationen.⁷

Sinha understryker vikten av tydligt ledarskap hos en företagsledning. Handfast ledning och tydligt ledarskap avseende vikten av den ambidextriösa organisationen (som ska hantera parallella processer eller skeenden, enligt Sinha både effektivitet i linjen men även bejaka innovation, utveckling och långsiktig överlevnad) skapar rätt attityder och signaleffekter till mellanchefer och vidare nedåt i organisationen.⁸

Begreppet ambidextriösa organisationer sammankopplas oftast i tillgängliga artiklar med affärsmässig verksamhet och inte sällan i samband med innovationer och innovativa företag, vilket är naturligt då begreppets ursprung handlar om spänningen mellan ett företags parallella behov av att dels förvalta sin befintliga position på marknaden och dels utveckling av framtida marknadsandelar och/eller -områden. Förhållandevis få artiklar som författarna har funnit, applicerar begreppet på icke affärsdrivande verksamhet vilket är fallet i denna studie. Ett fåtal undantag finns dock.

Palm och Lilja beskriver spänningen mellan förvaltning och utveckling inom offentlig sektor i en studie som baseras på två offentliga verksamheter i Sverige (Region Halland och Region Jämtland Härjedalen) och pekar på nio framgångsfaktorer för att offentlig verksamhet ska nå "organisatorisk ambidextri".⁹ Dessa är i korthet:

- Förståelse för nödvändigheten av såväl förvaltning som utveckling i organisationen och att dessa processer utgår från ett användarperspektiv
- Ledningens förståelse för behovet av utveckling och organisatorisk ambidextri, och dess förmåga att kommunicera detta
- Dialog mellan ledning och alla organisationens professioner, såväl inom förvaltning som utveckling
- En kultur där man tillåts göra misstag
- Ekonomiska resurser avsätts för såväl förvaltning som utveckling
- Helhetsförståelse och systemsyn
- Gå från idé till handling avseende utveckling och verkligen implementera innovationer
- Incitament för såväl förvaltning som utveckling

⁶ Michael L. Tushman och Charles A. O'Reilly III. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, vol. 38 nr 4 (1996): 8-30.

⁷ Charles A. O'Reilly III och Michael L. Tushman. Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit, *California Management Review*, vol.53 nr 4 (2011): 5.

⁸ Sabyasachi Sinha. Managing an ambidextrous organization: Balancing innovation and efficiency. *Strategic Direction*, vol. 32 nr 10 (2016): 35-37.

⁹ Klas Palm och Johan Lilja. Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 9 nr 1 (2017): 2-20.

Palm och Lilja menar att offentliga organisationer genom dessa nio framgångsfaktorer själva kan analysera sina egna förutsättningar att nå organisatorisk ambidextri och välja att utveckla de framgångsfaktorer där de bedömer att de kommer nå framgång, för att därmed kunna höja kvaliteten och värdet (på sjuk- och hälsovård samt regional utveckling) för sina "kunder" (länsinvånare).

Hawk och Zand använder begreppet parallellorganisation för att beskriva en organisations förmåga och kapacitet att arbeta i två parallella skeenden samtidigt och menar att en parallell organisation som sätts samman av individer ur den ordinarie linjeorganisationen kan lösa ett brett spektrum av komplexa och hastigt uppkomna problem genom en med tiden utvecklad förmåga att samarbeta över linjeorganisationens gränser/funktioner. Den parallella organisationen ska enbart ses som ett komplement till linjeorganisationen, och "output" från den parallella organisationen blir "input" till linjeorganisationen. Parallellorganisationen leder emellertid enligt Hawk och Zand till ett utökat kontaktnät och ett utökat samarbete, som på ett positivt sätt gynnar linjeorganisationen. Hawk och Zand pekar även på vikten av attityd och förståelse för en parallellorganisation även i lägre chefs- och medarbetarled för att nå framgång, och utelämnar inte heller att det finns utmaningar att driva en parallellorganisation vid sidan av linjeorganisationen även om de potentiella fördelarna överstiger riskerna.¹⁰

I tillgängliga artiklar har författarna mött flera begrepp som beskriver ungefär samma fenomen, bl.a. ambidextriösa organisationer, tvåhändighet, parallella organisationer och organisatorisk ambidextri. Författarna till denna studie avser i huvudsak använda begreppet dubbelhänthet för att beskriva en organisations förmåga att kunna hantera parallella processer eller skeenden samtidigt, i olika tidstempon. Explicit avses i denna studie begreppet dubbelhänthet stå för *förmågan att hantera en påfrestning samtidigt som den vardagliga normalverksamheten löper.*

2.2. High Reliability Organizations – HRO

Ett andra perspektiv som nyttjats inom denna studie är High Reliability Organizations (HRO). HRO är en benämning vilken använts för att beskriva företag och/eller organisationer vars huvudsakliga verksamhet omgärdas av stora risker, antingen för att verksamheten som sådan kan vara farlig eller riskfylld eller för att den hanterar farlig teknik eller ämnen samtidigt som kraven på funktion, tillgänglighet och operativ effekt är höga även när något oväntat inträffar.

Forskningsområdet definierades under 1980-talet genom studier av kärnkraftverk, kemiska verk, hangarfartyg och flygtrafikledning, där forskare sökte efter kännetecken och likheter i hur organisationerna hanterade denna typ av farliga verksamheter och vad som låg bakom deras förmåga att undvika allvarliga fel och misstag. Senare har forskningsområdet utökats till att omfatta bland annat annan militär verksamhet, brandbekämpning och bankväsende.

¹⁰ Thomas F. Hawk och Dale E. Zand. Parallel Organization: Policy Formulation, Learning, and Interdivision Integration, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 50 nr 3 (2014): 307-336.

Riskerna inom HRO karaktäriseras av att eventuella olyckor/påfrestningar/händelser kan få mycket allvarliga konsekvenser. Ett kännetecken hos HRO är en effektiv och varierad kommunikation, vilken utgör ett medel för att förstå roller, relationer och ansvar inom organisationen. Kommunikationen skapar också förutsättningar för kontinuerligt förbättringsarbete avseende bl.a. riskminimering menar Grabowski och Roberts.¹¹ Andra organisationer utvecklar kunskap genom "trial and error", La Porte och Consolini anser att det för HRO inte är en framkomlig väg, då priset för en olycka vid t.ex. ett kärnkraftverk eller inom flygtrafikledning riskerar att vida överstiga den lärdom som kan dras.¹² Roberts skriver om krishantering som ett forskningsområde som växer och tar sin utgångspunkt i att krisen redan är ett faktum, med fokus på skadekontroll och skadebegränsning snarare än förebyggande åtgärder, vilket däremot återfinns inom HRO.¹³

Det är förmågan att hantera oväntade och allvarliga situationer samtidigt som verksamheten fortgår som skiljer HRO från andra organisationer. Om än olika eller näst intill väsensskilda utifrån sett vad gäller verksamhetsområden, så finns det egenskaper hos HRO som binder dem samman. Likheterna står att finna inom organisationsuppbyggnad och främst metodiskt tänkande. Tillämpning av metodiken varierar sedan beroende på vilken organisation som studeras, gemensamt är förmågan att tänka i termer av "what if", ett mindset vilket tvingar fram framförhållning och en hög handlingsberedskap när och om olyckan inträffar. Dessa företag planerar för att något förr eller senare kommer att gå fel, utan att för den skull kunna förutse allt som kan gå fel enligt Weick, Sutcliffe och Obstfeld.¹⁴ HRO delas i denna studie in i två perspektiv, *pålitlighet* och *medvetenhet*.

2.2.1. Pålitlighet

Avseende pålitlighet talas det traditionellt inom forskningen om att organisatorisk pålitlighet skapas med väl strukturerade rutiner, där repeterbarhet och förmåga att återskapa mönster är avgörande. Weick, Sutcliffe och Obstfeld menar att den traditionella definitionen inte omhändertar det faktum att en pålitlig organisation utöver dessa faktorer måste ha förmåga att fungera som vanligt trots att arbetsförhållanden är föränderliga och inte alltid kända.¹⁵ En avgörande förmåga är att kunna förutse och identifiera risker och ha handlingsberedskap för att upptäcka och omhänderta dessa innan de vuxit sig ohanterligt stora i en komplex omgivning, vilket förutsätter en stark organisationskultur som stödjer och uppmuntrar både stabilitet och ett flexibelt synsätt säger Weick och Sutcliffe.¹⁶ Processer som inte kan anpassas

¹¹ Martha Grabowski och Karlene H. Roberts. Risk mitigation in large-scale systems: Lessons from high reliability organizations. *California Management Review*, vol. 39 nr 4 (1997): 156.

¹² Todd La Porte och Paula Consolini. Theoretical and operational challenges of "high-reliability organizations" airtraffic control and aircraft carriers, *International Journal of Public Administration*, vol. 21 nr 6-8 (1998): 847

¹³ Karlene H. Roberts. Managing high reliability organizations. *California Management Review*, vol. 32 nr 4 (1990): 103.

¹⁴ Karl E. Weick, Kathleen M. Sutcliffe och David Obstfeld. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Crisis management*, vol. 3 nr 1 (2008): 31-33.

¹⁵ Ibid. 32-33.

¹⁶ Karl E. Weick och Kathleen M. Sutcliffe. *Managing the unexpected. Sustained performance in a complex world*, 3 uppl. Hoboken: Wiley, 2015, 133.

kan inte förväntas omhänderta händelser som inte kan förutses. Weick, Sutcliffe och Obstfeld menar att pålitligheten i HRO istället bygger på redundans, repeterbara kognitiva processer och anpassningsbara, följsamma rutiner som kan tillämpas även i en varierande och oförutsägbart omgivning. Möjlighet att decentralisera beslutsfattande och regelbunden övning av organisationen är andra faktorer. Övriga händelser kräver omtag avseende planer och taktik, vilket bara fungerar om kognitiva processer för att upptäcka och bedöma nya situationer är desamma över tiden. Det oväntade omhändertas därefter med stöd av anpassningsbara och flexibla rutiner för genomförande.¹⁷

2.2.2. Medvetenhet

Inom HRO betonas en medvetenhet om nuet. Medvetenhet medför enligt HRO-perspektivet en förmåga att detektera svaga signaler inom en organisation, vilket innebär en möjlighet att agera i ett tidigt skede när något händer.

Medvetenhet handlar inte om beslutsfattande och förebyggande av olyckor, vilket ofta står i fokus inom traditionell organisationsteori, utan snarare om efterforskning och tolkning grundat på förmågan att agera. Det handlar lika mycket om vad man gör med det man upptäcker såväl som själva upptäckandet. Medvetenhet i organisationen triggas inte bara av oväntade händelser utan tar även i beaktande möjligheten att inte ens kända händelser är helt igenom bekanta och kan innehålla nya okända inslag. Inom forskningsområdet har fem principer för medvetenhet inom organisationer definierats, vilka återges i korthet nedan.



Bild 1. Medvetenhetens inverkan på en pålitlig organisation, fritt översatt från engelska till svenska av författarna.¹⁸

Fokus på fel och misstag. Vaksamhet mot fel och misstag är något som karaktäriserar HRO, samtidigt som dessa fel och misstag sällan inträffar. Om man utgår från att fel och misstag är en viktig beståndsdel för organisationens lärande, så har HRO en utmaning att hantera i och med att fel och misstag inträffar så sällan. Att HRO fokuserar på fel och misstag innebär att de måste förhålla sig till inte helt ideala lärandesituationer och istället använda dem för förbättringsarbete genom att bl.a. betrakta alla fel och misstag som möjliga temperaturmätare för att kontrollera hur organisationen mår och noga analysera avvikelser som kunnat leda till fel. Att leta efter anomalier är att acceptera att befintlig kunskap inte är komplett enligt Weick och Sutcliffe.¹⁹ En liten händelse kan vara en svag signal om mer omfattande sårbarheter

¹⁷ Weick, Sutcliffe och Obstfeld. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness, *Crisis management*, 33-36.

¹⁸ Ibid. 37.

¹⁹ Weick och Sutcliffe. *Managing the unexpected. Sustained performance in a complex world*, 46.

inom organisationen, och bör hanteras därefter. Ingen rök utan eld. Värde av att upptäcka ett fel eller misstag i ett tidigt skede och dra lärdom av det överstiger nyttan av att straffa enskilda individuella misstag. HRO uppmuntrar och belönar därför en öppen och ärlig avvikelserapportering. Weick, Sutcliffe och Obstfeld beskriver det som en ambition att se och lära av farorna i en nära miss och hur nära det var att något katastrofalt inträffade, snarare än att fokusera på att katastrofen kunde undvikas.²⁰

Motvilja att förenkla. Weick och Sutcliffe förklarar principen som att organisationer tenderar att hantera komplexa uppgifter med förenklade tolkningar av den aktuella situationen, genom att antaganden får större utrymme och att detaljer bortses ifrån. Faran med dessa förenklingar är den medföljande risken att viktig information faller bort, att försiktighetsåtgärder begränsas och man utgår från att händelser alltid följer ett visst mönster. Detta medför att det tar mycket längre tid innan problem upptäcks. Förenklingar bidrar därmed till en ökad risk för överraskningar, eftersom de tillåter avvikelser att läggas på hög, bortser från intuition och låter oönskade konsekvenser växa. Det är lätt att hålla fast vid en första tolkning av en situation även om det tillkommer information som tyder på att något förändrats, varför kontinuerlig tolkning och utvärdering uppmuntras.²¹ Weick, Sutcliffe och Obstfeld utvecklar detta vidare och menar att det inom HRO finns en medvetenhet och respekt för det okända som kan inträffa och organisationen fostras till att lägga märke till avvikande detaljer. För att bibehålla medvetenheten om riskerna med förenkling tillämpar HRO två olika varianter av redundans. Dels den vanliga definitionen, med dubblerade och backupsystem, men även en variant som innebär en inneboende skepsis, vilken yttrar sig i kontroller, ifrågasättande och försiktighet. Denna skepsis borgar för pålitlighet i och med extra kontroller och försök att bekräfta vad som är sant och inte i en specifik situation.²²

Lyhördhet för genomförande innebär enligt Weick och Sutcliffe att verksamhetens genomförande sätts i fokus snarare än ledningen av densamma. Situational awareness, situationsmedvetenhet, innebär skapandet av en enhetlig bild av all för stunden pågående verksamhet och påverkande faktorer, innebörden av dessa faktorer sammantaget och tänkbar händelseutveckling²³. Weick och Sutcliffe trycker vidare på att situationsmedvetenhet skapas där verksamheten genomförs, där förutsättningarna finns för att uppfatta vad som faktiskt händer, oavsett vad planer och avsikter säger.²⁴ Bigley och Roberts konstaterar att förutsättningarna för att tolka situationer utifrån erfarenhet och kunskap, förståelse för detaljer och förmågan att sätta in relevanta åtgärder är som bäst i eller nära genomförandet. Den enhetliga bilden är inget som skapas eller bibehålls av en enskild individ, situationsmedvetenhet byggs istället kollektivt av berörda funktioner vilket skapar redundans och minskar risken för överbelastning av individer, vilket i sin tur minskar risken för

²⁰ Weick, Sutcliffe och Obstfeld. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Crisis management*, 39-41.

²¹ Weick och Sutcliffe, *Managing the unexpected. Sustained performance in a complex world*, 76.

²² Weick, Sutcliffe och Obstfeld. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Crisis management*, 41-43.

²³ Weick och Sutcliffe. *Managing the unexpected. Sustained performance in a complex world*, 83.

²⁴ Ibid. 79.

misstag.²⁵ Situationsmedvetenhet ger en bättre kontroll på genomförandet, en kontroll som bibehålls över tiden genom att hela tiden bedöma, parera och justera delar av verksamheten på detaljnivå för att undvika att problem ackumuleras och växer sig ohanterliga. På detta sätt menar Weick, Sutcliffe och Obstfeld att HRO kan undvika många fel och misstag som kunnat få katastrofala följder.²⁶ Weick och Sutcliffe skriver att lyhördhet för genomförande också åstadkoms genom att organisationen genomgående på alla nivåer har god kunskap om verksamheten, gemensamma mål och kunskap om hur den egna funktionen jackar in i helheten samt ledare som visar närvaro i verksamheten och är tillgängliga för sina underordnade.²⁷

Med *Förpliktande motståndskraft*, menar Weick, Sutcliffe och Obstfeld att det inom HRO finns en inneboende motståndskraft och strävan att komma tillbaka efter fel och misstag, och en förmåga att hantera händelser när de inträffar. HRO förbereder för att hantera de överraskningar som ofrånkomligen kommer att inträffa, genom förebyggande arbete och åtgärder för begränsning av de fel och misstag som kan förutspås.²⁸ Motståndskraft byggs genom att över tiden arbeta med kompetenshöjande och tekniska åtgärder och utveckla förmågan att lära och agera utan att veta vilka situationer som organisationen kommer att ställas inför. Tidigare erfarenheter kombineras och nyttjas i syfte att förstå och hantera en ny situation enligt Weick och Sutcliffe, samtidigt som de framhåller behovet av att det finns en öppenhet för att den nya situationen är unik och inte rutinmässigt kan hanteras på samma sätt som tidigare händelser.²⁹

Hänsyn till expertis, innebär inom HRO att den hierarkiska nivån när situationen så kräver underordnas erfarenhet och expertis. Beslutfattandet flyttas inom organisationen till den nivå eller individ som har bäst kompetens för det som händer för stunden. Det kan ses som att tillfälliga hierarkier, sprungna ur de aktuella problemen, bildas och hittar oväntade lösningar, även kallat självorganiserande nätverk enligt Weick och Sutcliffe.³⁰ La Porte och Consolini framför synen att principen kan ses ur olika tidsperspektiv, där den hierarkiska strukturen varierar beroende på om aktuell verksamhet är att betrakta som rutinmässig, krav på högt tempo eller en nödsituation.³¹ Vid tillfällen där tid inte är en bristvara fattas beslut på central nivå. När situationen istället är tidskritisk och vikten av att snabbt komma till beslut är stor, så luckras hierarkin upp och bemyndigandet att fatta beslut delegeras långt ut/ned i organisationen där den faktiska kunskapen om vad som händer just nu finns enligt Weick,

²⁵ Gregory A. Bigley och Karlene H. Roberts. The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal*, vol. 44 nr 6 (2001): 1291.

²⁶ Weick, Sutcliffe och Obstfeld. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Crisis management*, 43-45.

²⁷ Weick och Sutcliffe. *Managing the unexpected. Sustained performance in a complex world*, 91-92.

²⁸ Weick, Sutcliffe och Obstfeld. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Crisis management*, 46-47

²⁹ Weick och Sutcliffe. *Managing the unexpected. Sustained performance in a complex world*, 111.

³⁰ Ibid. 114.

³¹ La Porte och Consolini. Theoretical and operational challenges of "high-reliability organizations": air-traffic control and aircraft carriers, *International Journal of Public Administration*, 850-852

Sutcliffe och Obstfeld.³² Roberts menar att säker och osäker omgivning förhåller sig på motsvarande sätt till beslutsfattande, där omfattningen av säkerhet och osäkerhet i omgivningen eller situationen avgör på vilken nivå i organisationen beslutsrätten läggs. Ju högre grad av osäkerhet desto större behov av att beslutsfattandet sker nära problemets källa i syfte att fatta så välinformerade beslut som möjligt.³³

2.2.3. Modell för resultatanalys

För att sammanfoga de perspektiv som utgör referensramen och applicera dessa på de undersökta enheterna har författarna tagit fram en modell för resultatanalys.

Perspektiven betraktas av författarna som jämbördiga och deras roll för denna studie har inte någon inbördes hierarkisk eller prioritetsordning utan bedöms alla tre leda till ökad operativ effekt. De kategorier som framträder vid bearbetningen av det empiriska underlaget analyseras mot dessa tre perspektiv och utgör grund för diskussion i kapitel 5.

Författarna tolkar in ett visst samband mellan perspektiven. Perspektivet medvetenhet och dess fem principer påverkar organisationens pålitlighet positivt och därmed ges ökade förutsättningar till anpassningsbara och följsamma rutiner. Organisationens inställning och förmåga till dubbelhänthet påverkar också pålitligheten genom att den parallellt med normalverksamhet även kan omhänderta en oväntad påfrestning, bl.a. genom ett decentraliserat beslutsfattande och en tvärfunktionell ledningsfunktion. Mellan medvetenhet och dubbelhänthet finns en länk, främst genom den femte principen inom medvetenhet, hänsyn till expertis, som författarna tolkar som att normalverksamheten hanteras av linjeorganisationen medan hastigt uppkomna påfrestningar istället hanteras av en tvärfunktionellt sammansatt parallellorganisation.

De i referensramen ingående perspektiven, deras påverkan på den operativa effekten samt författarnas tolkning av sambanden dem emellan åskådliggörs i nedanstående bild.

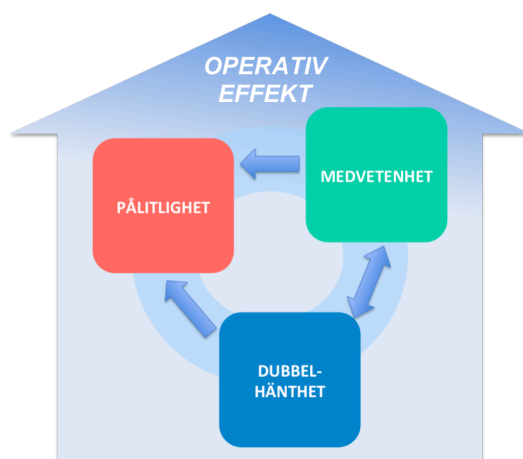


Bild 2. Modell för resultatanalys och diskussion.

³² Weick, Sutcliffe och Obstfeld. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Crisis management*, 48-50.

³³ Karlene H. Roberts, Suzanne K. Stout och Jennifer J. Halpern. Decision Dynamics in Two High Reliability Military Organizations, *Management Science*, vol. 40, nr. 5 (1994): 616.

3. Metod

I detta kapitel beskrivs den metodiska inramningen av studien. Inledningsvis redogör författarna för sitt vetenskapsteoretiska ställningstagande och val av design. Därefter redovisas urval av respondenter, metod för insamling och bearbetning av det empiriska underlaget, forskningsetiska överväganden samt avslutningsvis ställningstaganden kring kvalitet, överförbarhet, tillförlitlighet och val av källor.

3.1. Vetenskapsteoretiska ställningstaganden

Ställningstaganden kring vetenskapliga traditioner, metodansats och forskningsmetod i denna studie utgår från författarnas förhållningssätt till vetenskapsteoretiska begrepp, förförståelse och inte minst studiens forskningsfrågor.

Författarnas förhållningssätt till vetenskapliga traditioner är att de tilltalas mer av den tolkningsbaserade hermeneutiska traditionen, då deras uppfattning är att den ligger mer i linje med officersprofessionen och deras bakgrund som luftbevakningsofficerare i Flygvapnet, jämfört med den mer lagbundna, positivistiska traditionen. Positivismen kan anses vara mer lämpad för naturvetenskaper och hermeneutiken mer lämpad för socialvetenskaper, då den senare mer riktas mot mänsklig interaktion och samhälle som är för komplexa för att kunna reduceras till mätbara studieobjekt, beskrivna med siffror. Observationer samt tolkning och beskrivning av det studerade bör ske med ord istället för med siffror vilket lämpar sig bättre enligt hermeneutiken.³⁴ Om positivismen lyfter fram förklaring, så lyfter hermeneutiken istället fram förståelse, i syfte att finna en betydelse eller mening.³⁵ Det är här tolkningen kommer in, att förstå det undersökta i relation till den kontext som det uppträder i. Syftet i denna studie är att nå förståelse för utmaningar och lösningar avseende organisation och ledningsmetod för militär verksamhet som hanterar påfrestningar, ytterst vid författarnas förband LSS, varför det hermeneutiska perspektivet faller sig naturligt.

I valet av metodansats, induktiv respektive deduktiv ansats, utgår valet från vilken ställning teorin har i forskningen. Vid induktiv ansats utgår forskaren från det insamlade datamaterialet och drar därur teoretiska slutsatser. Vid deduktiv ansats är utgångspunkten istället vedertagna teorier vilka prövas empiriskt, oftast genom att sätta upp en hypotes som bygger på den teori forskaren vill pröva.³⁶ Enkelt uttryckt utgår man alltså vid deduktion från teori, sätter upp en hypotes och prövar därefter denna empiriskt. Vid induktion utgår forskaren istället förutsättningslöst från empiri och reflekterar, systematiserar och drar slutsatser utifrån det insamlade datamaterialet, och därefter finns underlag att bilda teori, utan att någon begränsning har funnits längs vägen avseende vilken information som forskaren samlar in för att skapa denna teori.³⁷ Det är författarnas avsikt att nå studiens syfte genom att arbeta induktivt, alltså att utgå från det empiriska materialet och förutsättningslöst bearbeta och tolka

³⁴ Dag Ingvar Jacobsen *Hur genomför man undersökningar?*, uppl. 2. Lund: Studentlitteratur, 2017, 23-24.

³⁵ Sten Andersson. *Om positivism och hermeneutik*. Lund: Studentlitteratur, 2014, 55.

³⁶ Göran Wallén. *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, uppl. 2. Lund: Studentlitteratur, 1996, 47-48.

³⁷ Jacobsen. *Hur genomför man undersökningar?*, 20-23.

detta samt därefter analysera med hjälp av studiens referensram och dra slutsatser kring resultatet.

Även om ambitionen är att arbeta induktivt med denna studie, medger författarna att det inte kan ske fullt ut då författarnas förförståelse avseende organisation och metod för ledning samt fördefinierade forskningsfrågor, medför att studien inte kan genomföras helt förutsättningslöst utan att ett visst drag av deduktion förekommer.

Att forska är att samla in data. Den avgörande frågan är vilken slags data som ska samlas in för att möta de aktuella forskningsfrågorna: Data i form av siffror (kvantitativ data) eller data i form av ord (kvalitativ data). Som en naturlig följd av detta benämns de två olika forskningsmetoderna för att samla in dessa typer av data för kvantitativ metod respektive kvalitativ metod. Kopplat mot studiens forskningsfrågor ter sig val av forskningsmetod naturligt och det är kvalitativ metod som kommer tillämpas då det är denna metod som bedöms mest lämpad för att kunna besvara forskningsfrågorna. Författarnas avsikt med studien är att få förståelse för de bakomliggande faktorerna kring utmaningar och lösningar avseende organisation och ledningsmetod samt att med ord beskriva detta. Ett antal djupintervjuer kommer att genomföras med kvalitativ forskningsmetod som utgångspunkt och det är dessa som bygger det empiriska underlaget för studien.

Studiens design, forskningsmetod och etiska överväganden kommer i detalj att beskrivas i följande delkapitel.

3.2. Design

Som nämns ovan tillämpas en kvalitativ metod och studien är induktivt driven. Det empiriska underlaget är insamlat genom individuella djupintervjuer med personer på nyckelbefattningar inom respektive organisation. Djupintervjuer är lämpliga när svaren står att finna i individens egna upplevelser, genom att ställa frågor och följdfrågor formulerade för att ge respondenten frihet att lämna personliga svar³⁸. Intervjuerna har varit semistrukturerade, då ett antal intresseområden varit förutbestämda att avhandlas under intervjutillfällena.

Intervjufrågorna indelades i två teman och formulerades så öppna som möjligt i syfte att ge den intervjuade utrymme att svara med utgångspunkt i sin egen upplevelse och förståelse av den egna verksamheten, utan att begränsas eller ledas alltför mycket av intervjuaren.

Studien går på djupet med ett fåtal enheter/individer inom respektive organisation men med tonvikt på detaljer och hög nyansrikedom. Den utgår från den verklighet som de olika individerna uppfattar och återger den på ett representativt sätt.

Samtidigt bygger resultatet till stor del på respondenternas tolkning av verkligheten och i nästa steg författarnas tolkning av respondenternas uppfattningar, vilka filtrerats genom var

³⁸ Wallén. *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, 76

och ens värderingar, förförståelse och de kontexter de befinner sig i eller kommer ifrån, varför det inte kan sägas vara intersubjektivt testbart.³⁹

3.3. Urval

Studien genomförs vid Luftstridsskolan, där författarna är verksamma. Som jämförelseobjekt nyttjas i studien Gävle Sjukhus, vilket är ett sjukhus i närområdet som väl stämmer in på kriteriet "akutsjukhus i medelstor stad". Inom dessa båda organisationer har den ledningsfunktion som har att hantera ledning under påfrestande situationer, vid LSS förbandsledningen och vid Gävle Sjukhus Lokal katastrofledning (LKL), valts ut. Förbandsledningen och LKL ansvarar för ledning och samordning av den operativa verksamheten inom respektive kontext, och är sammansatta av olika funktionsansvariga avdelningar och/eller individer.

Urval av respondenter för djupintervjuer har haft ett informativt perspektiv.⁴⁰ Författarna har valt ett antal respondenter utifrån vilka befattningar de besitter i respektive organisation med bedömningen att dessa befattningshavare kan ge såväl omfattande som initierad information. Individer som har eller har haft ledande befattningar inom respektive organisation, och har flerårig yrkeserfarenhet inom den egna verksamheten, har valts ut. Urvalet av respondenter har inom förbandsledningen baserats på författarnas kunskap om organisationen och utgår från befattning snarare än enskild individ. Inom LKL har urvalet av respondenter baserats på analys av organisationsstruktur och genomförts med stöd av beredskaps- och säkerhetschefen vid Region Gävleborg. Urvalet innebar att antalet intervjuer begränsades till det faktiska antalet ledande befattningar och de individer som innehar de utpekade befattningarna, varpå svaren givit en nulägesbeskrivning med utgångspunkt i respektive individs personliga uppfattningar utifrån respektive befattning. Vi kunde inte i förväg säga om antalet respondenter var tillräckligt för att vi ska uppnå mättnad i intervjuerna.⁴¹ Med få undersökningsenheter följer vikten av att vara medveten om på vilka grunder slutsatser dras, och vilken begränsad del av verkligheten som faktiskt representeras i studien.

3.4. Respondenter

3.4.1. LSS förbandsledning

Inom förbandsledningen vid LSS har individer på nedanstående befattningar intervjuats:

- **Flottiljchef (C LSS):** Chef för Luftstridsskolan. Leder förbandet och är ytterst ansvarig chef. Respondenten har tjänstgjort ca ett år på befattningen.
- **Stabschef (SC):** Chef för flottiljstaben vid LSS. Leder och fördelar kontinuerligt arbetet inom flottiljstaben. Respondenten har tjänstgjort ca tre år på befattningen.

³⁹ Torsten Thurén. *Vetenskapsteori för nybörjare*, uppl. 2. Lund: Liber, 2007, 33-34, 94-103.

⁴⁰ Jacobsen. *Hur genomför man undersökningar?*, 120.

⁴¹ Wallén. *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, 92.

- **Kvalitetschef (CQ):** Leder kvalitetsarbetet vid LSS främst avseende verksamhetsledning, tillika ledningens representant i flygsäkerhetsfrågor. Respondenten har tjänstgjort ca 3 ½ år på befattningen.

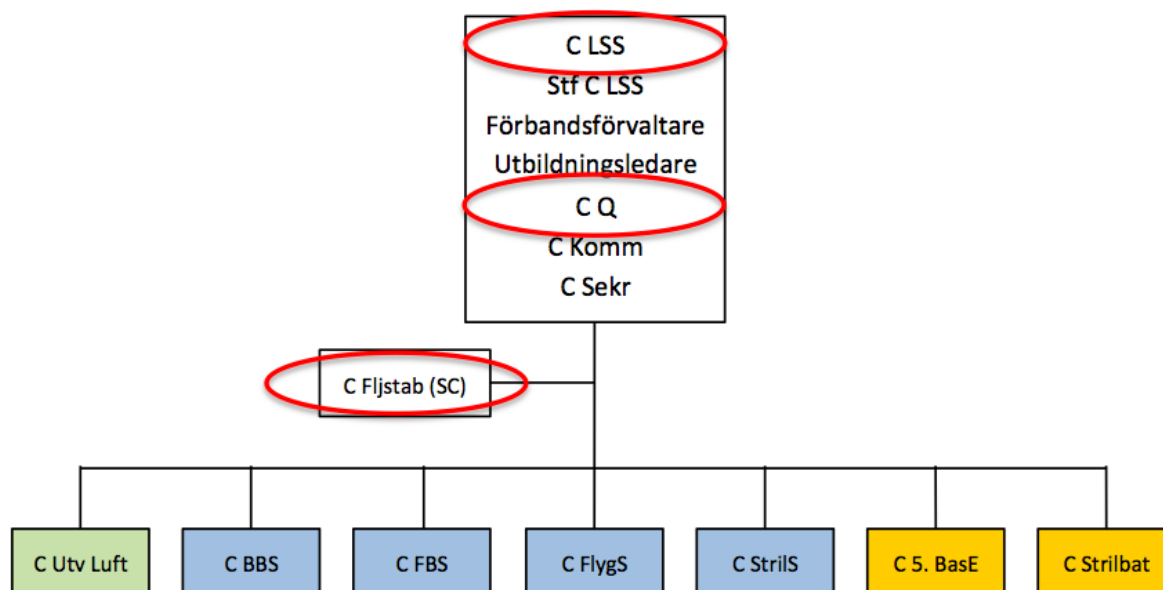


Bild 3. Organisationskiss för ledning av Luftstridsskolan. Källa: LSS Arbetsorder (ArbO)

3.4.2. Region Gävleborg och Gävle Sjukhus

Inom Region Gävleborg och vid lokal katastrofledning Gävle Sjukhus, har individer på nedan angivna befattningar intervjuats. Samtliga intervjuade har medicinsk bakgrund, ingen av dem har militär bakgrund utöver värnplikt, samt i ett enskilt fall även tjänstgöring i utlandsstyrkan.

Befattning på regional nivå (Region Gävleborg)

- **Tjänsteman i beredskap (TiB):** Befattningen återfinns på regional nivå. TiB är ingången till Region Gävleborg avseende beredskapsfrågor och har beredskap dygnet runt. Befattningen kan liknas vid den i militära sammanhang vedertagna rollen vakthavande befäl (VB). Intervjuad befattningshavare har ca 1 års erfarenhet av att tjänstgöra som TiB, och har under sina cirka 35 år inom Region Gävleborg en bakgrund inom akutsjukvården, såväl som inom ambulansverksamhet, narkos och akutmottagning som utbildare avseende katastrofhantering.

Befattningar på lokal nivå inom LKL Gävle Sjukhus

- **Sjukvårdsledare:** Har det övergripande ledningsansvaret för LKL exklusive det medicinska ansvaret som innehas av särskild befattningshavare. Respondenten har bakgrund inom ambulanssjukvården, och tjänstgör nu i linjeorganisationen som verksamhetschef för verksamhetsområde internmedicin, vid såväl Gävle som Hudiksvalls sjukhus.
- **Stabschef:** Leder arbetet inom LKL avseende operativ verksamhet genom koordinering av ingående funktioner. Intervjuad befattningshavare har flerårig

erfarenhet som stabschef inom LKL men är inte längre aktiv i rollen. Respondenten har mångårig bakgrund inom psykologisk/psykosocial katastrofledning, PKL.

- **Insatsledare:** Samordnar insatser inom LKL bl.a. genom samverkan med prehospital ledning, sammanställer, analyserar och förmedlar lägesbilder, samverkar med regional katastrofledning samt polis, räddningstjänst och andra aktörer. Funktionen insatsledning/analys utgör även sambandscentral inom LKL. Respondenten har bakgrund inom både ambulanssjukvården och polisen (tjänstgöring som polis i ca 10 år).

Befattningshavare som har intervjuats vid LKL Gävle sjukhus återfinns organisatoriskt i nedanstående organisationsskiss:

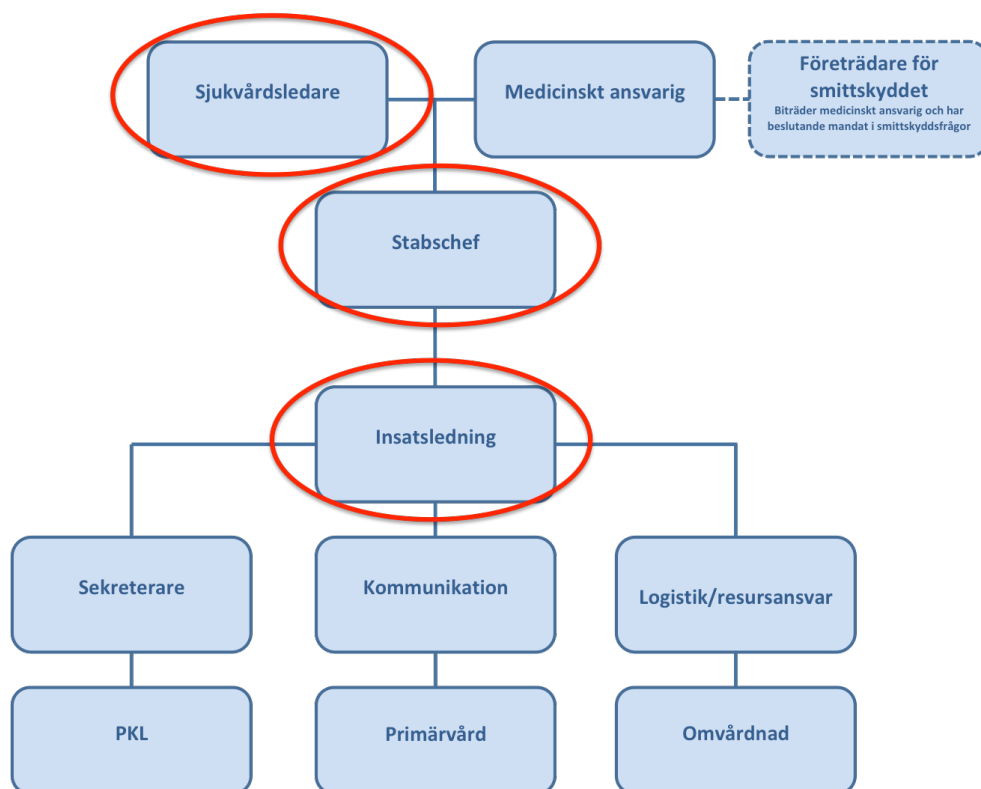


Bild 4. Organisationsskiss för Lokal katastrofledning vid Gävle sjukhus. Källa: Region Gävleborg

Notera att befattningen Tjänsteman i beredskap (TiB) tjänstgör på regional nivå och återfinns därmed inte i ovanstående organisationsskiss.

LKL vid Gävle sjukhus aktiveras i normalfallet av TiB när denne bedömer att en inträffad händelse är så pass allvarlig att den inte kan hanteras i den normala linjeorganisationen. Lägsta graden av beredskapshöjning är stabsläge. Därefter intas vid behov förstärkningsläge och som högsta beredskapsnivå katastrofläge. De olika beredskapsstegen intas bl.a. beroende av påfrestningens art, omfattning och varaktighet. I vardagen, av författarna kallat normalverksamhet, är sjukhuset organiserat i en linjeorganisation med verksamhetsområden/kliniker.

3.5. Genomförande

Intervjuerna genomfördes med samtliga respondenter mellan 18-03-23 och 18-04-05, som fysiska möten på respektive individers arbetsplatser för att skapa en bekväm intervjusituation för respondenterna, bibehålla en nära koppling till ämnesområdet för intervjun och möjliggöra ett öppet och förtroligt samtal.⁴² Båda författarna deltog vid samtliga intervjuer och fördelade rollerna genom att den ena ledde intervjun och den andre var bisittare, beredd att ställa eventuella följdfrågor vid behov. Författarna växlade roller mellan varje intervju. Vid en av intervjuerna deltog en av författarna ansluten via Skype, i rollen som bisittare. Intervjuerna hade formen av vanliga samtal, där intervjuaren ledde samtalet med stöd av ett antal förberedda frågeområden inom två teman som medgav följd- och fördjupningsfrågor. Frågeställningarna hölls öppna för att ge varje respondent möjlighet att svara ur sitt eget perspektiv och för att fånga upp detaljer och observationer från den enskilda.⁴³ Intervjufrågorna sammanfattades i en intervjuguide (se bilaga 2 samt kapitel 3.6 nedan). Intervjuerna dokumenterades genom diktafon och anteckningar av såväl intervjuare som bisittare och transkriberades därefter ordagrant innan analysen genomfördes. Samtliga respondenter informerades en tid innan intervjun via mail om bakgrund och syfte med studien och den egna intervjun och vilka frågeområden intervjun avsågs beröra, samt delgavs information om inspelning. Information om forskningsetiska principer avseende krav på information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande delgavs skriftligt i förväg och muntligen vid själva intervjutillfället.⁴⁴ Samtliga respondenter lämnade samtycke till såväl intervjun som övrig analys och bearbetning enligt tilldelad information.

3.6. Utformning av intervjuguide

Intervjuguiden utformades med ett antal frågor med bäring mot studiens syfte och frågeställningar och kan sorteras in i två teman, organisation och ledningsmetod. För varje tema görs sedan kopplingar till utmaningar och lösningar. Intervjufrågorna är öppet formulerade för leda respondenterna i så liten utsträckning som möjligt, de används för att rikta ljuset mot identifierade teman och syftar till att föra intervjun framåt. Frågorna är influerade av referensramen såväl som av författarnas förkunskaper inom området. Intervjuguiden redovisas i sin helhet i bilaga 2.

3.7. Etiska överväganden

I rollen som forskare inryms ett omfattande moraliskt och etiskt ansvar både för de som medverkar i forskningen och de som kan komma att påverkas av forskningens resultat, forskaren ska undvika att orsaka skada. Forskaren ska ärligt redogöra för sina ställningstaganden för genomförandet av forskningen, vilka metoder som nyttjas och de resultat som framträder. Eventuella beroenden, ekonomiska såväl som organisatoriska, ska redovisas. Vidare ska andras forskning hanteras rättvist och med respekt, stödd av

⁴² Wallén. *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, 76.

⁴³ Jacobsen. *Hur genomför man undersökningar?*, 100-101.

⁴⁴ Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. 2002, 6-14.

forskningsresultat är oacceptabelt. Dokumentation och arkivering ska hanteras omsorgsfullt i syfte att skapa insynsmöjlighet och säkerställa öppenhet.⁴⁵

I studien undersökte författarna en del av sin egen arbetsplats, förbandsledningen vid LSS. Det innebar fördelar som kännedom om organisation, kultur och underförstådda regler och rutiner, det vill säga det som tas för självklart och som "sitter i väggarna", även kallat tyst kunskap⁴⁶. Som insider är du själv en del i den kontext du undersöker och vet vilken information som är möjlig att finna. Du är ett känt ansikte, betraktas som en i laget och har tillgång till stora mängder information. Samtidigt finns nackdelar, där hemmablindhet i en känd miljö och svårigheten att förhålla sig neutral till svar och upptäckter förefaller som de största utmaningarna att hantera vid insamling av empiriskt underlag. Studien syftar till att hitta möjliga förbättringsområden och bidra till utveckling vid den egna arbetsplatsen snarare än att försöka påvisa fel, varför författarna menar att genomförandet är etiskt berättigat.

Samtidigt var författarna outsiders vid undersökningarna av LKL Gävle Sjukhus, och saknade där den djupgående kännedom om organisation, kultur och tyst kunskap som fanns vid den egna arbetsplatsen. Detta möjliggjorde ett mer förutsättningslöst förhållningssätt vid insamling av empiri, även om förförståelsen avseende organisation och ledningsmetoder påverkade hur insamlandet strukturerades. Nackdelarna med att vara outsider är å ena sidan den begränsade tillgången till information, det är svårt att ha en uppfattning om vad som eventuellt missas. Å andra sidan är du inte styrd av de förväntningar som en djup förförståelse innebär, vilket gör att du kan upptäcka sådant som de som normalt verkar på platsen inte ser på grund av hemmablindheten.⁴⁷

Förförståelse för det område som studien avser är en fördel, det underlättar vid strukturering av undersökningen och förståelse för hur frågor bör ställas för att få svar inom de områden som är önskvärda. Det finns dock risker behäftade med detta, de förutfattade meningarna kan medföra att viktiga detaljer överses eftersom fördomar styr förväntningarna om vad som kan upptäckas⁴⁸, du "vet" ju redan vad som kommer att hända. Förförståelse utvecklas med de erfarenheter som dras vid kontakt med den företeelse som undersöks, ju mer erfarenhet som utvecklas desto större blir således förförståelsen, vilket inom hermeneutiken kallas för den hermeneutiska cirkeln eller spiralen.⁴⁹

Författarna har i studien valt att inte ange respondenterna vid namn, de har valts ut på grund av vilka befattningar de innehar och inte utifrån vilka de är som individer. Organisation och ledningsmetod har beskrivits utifrån deras respektive befattningar och är inte individberoende, även om beskrivningarna givetvis är personliga och färgade av individernas tidigare erfarenheter, kunskaper, historia och den kontext de befinner sig i. Respondenterna kommer att vara identifierbara trots att de inte namnges, eftersom det är tämligen lätt att ta reda på vem

⁴⁵ Vetenskapsrådet. *God forskningssed*. 2017, 8.

⁴⁶ Wallén. *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, 124.

⁴⁷ Jacobsen. *Hur genomför man undersökningar?*, 40-41.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Thurén. *Vetenskapsteori för nybörjare*, 60-61

som innehaft en specifik befattning under en angiven tidsperiod. Författarna väljer det här alternativet då studien fokuserar på organisation och ledningsmetod snarare än på enskild individ. Samtliga respondenter har lämnat samtycke till författarnas förhållningssätt till anonymitet i studien.

I studien redovisas ett antal citat från den empiriska insamlingen. Dessa citat är överlag något omgjorda från talspråk till skriftspråk, men givetvis utan att förvrängas⁵⁰.

3.8. Dataanalys

Analysen av det för studien insamlade empiriska underlaget, intervjuerna, genomförs som en kvalitativ textanalys *inspirerad* av Grounded Theory.⁵¹ Då den totala mängden information vid kvalitativa undersökningar tenderar att bli omfattande är textanalys ett nödvändigt moment för att skapa översikt och förenkla fortsatt arbete. Textanalysen kan delas in i fyra steg: dokumentation, utforskning, kategorisering, och fördelning.⁵²

Inspirationen från Grounded Theory står främst att finna i steg två och tre. Detta visar sig genom att analysen utgår från insamlad empiri, kodningen är öppen och söker inte efter förutbestämda företeelser och samtliga kategorier skapas utifrån de koder som framträder. Den slutliga anknytningen och prövningen mot angiven referensram sker efter att kodning och kategorisering utförts.

Det första steget, *dokumentation*, omfattar renskrivning av insamlat underlag, rådata⁵³, vilket i den här studien innebär ordagrann transkribering av de sju genomförda djupintervjuerna, kompletterade med de anteckningar som förts av intervjuare och bisittare under intervjun. Renskrivningen bör inledas så snart som möjligt efter första intervjun, i syfte att tidigt komma igång med det andra steget, kodningen. Respektive intervju sammanfattas i en annotering⁵⁴, vilken kan nyttjas för att lättare söka efter information i underlaget.

Det andra steget, *utforskning*, innebär en första strukturering och sökning efter ord, meningar och stycken som beskriver vad som händer och vad underlaget handlar om. Kodningen är öppen och sker så förutsättningslöst som möjligt med inspiration av Grounded Theory, all data kodas utan att leta efter speciella företeelser eller fokusera på de uppställda forskningsfrågorna eller referensramen. Med denna metod kan intressanta områden framträda som vare sig förväntats eller kunnat förutspås i förväg.⁵⁵ Kodningen genomförs så snart som möjligt när första intervjun är renskriven i syfte att strukturera underlaget.

⁵⁰ Jan Trost. *Kvalitativa intervjuer*, uppl. 4. Lund: Studentlitteratur, 2010, 129.

⁵¹ Lysek, Michal. Föreläsning 180301, *Om Grounded Theory*. Uppsala, Luftstridsskolan.

⁵² Jacobsen. *Hur genomför man undersökningar?*, 130-131.

⁵³ Ibid. 131-135.

⁵⁴ Med annotering avses ett kort sammandrag av genomförd intervju, innehållande bl.a. bakgrundsinformation om respondenten, tid och plats för genomförande, huvudtema, annat av intresse. Ref: Jacobsen. *Hur genomför man undersökningar?*, 135.

⁵⁵ Lysek, Michal. Föreläsning 180301, *Om Grounded Theory*. Uppsala, Luftstridsskolan.

Det tredje steget, *kategorisering*, genomförs i form av klustring av det kodade underlaget. Kodade data styckas upp i mindre grupper, kategorier, som hör ihop med varandra och behandlar samma sak. Kategoriseringen utgår från innehållet i det insamlade underlaget och skapas inte i förväg. Kategorier delas därefter vid behov in i underkategorier, i syfte att konkretisera innehållet ytterligare och undvika att respektive kategori blir för generell. Kategoriseringen möjliggör analys av och jämförelser mellan individernas och de två organisationernas uppfattning om ett och samma fenomen. För att en specifik kategori ska vara meningsfull måste data från minst två respondenter kunna sorteras in under den i syfte att kunna genomföra jämförelser.⁵⁶ I det fall eventuella avvikelser i form av kategorier med data från enbart en respondent uppstår, särredovisas dessa i kapitel 4, Resultat. Data från de olika respondenterna sammanställs för respektive kategori i syfte för att belysa vad kategorin handlar om och förtydliga de olika uppfattningar som utkristalliserar sig.

Det fjärde steget är *fördelning*, här fördelas kategorierna i ett diagram med en vertikal och en horisontell axel med studiens två teman (organisation och ledningsmetod) på den vertikala axeln och utmaningar respektive lösningar kopplat till studiens teman på den horisontella axeln. Syftet med steg 4 är att på ett överskådligt sätt beskriva hur författarna uppfattar att kategorierna förhåller sig till studiens frågeställningar.

⁵⁶ Jacobsen. *Hur genomför man undersökningar?*, 138.

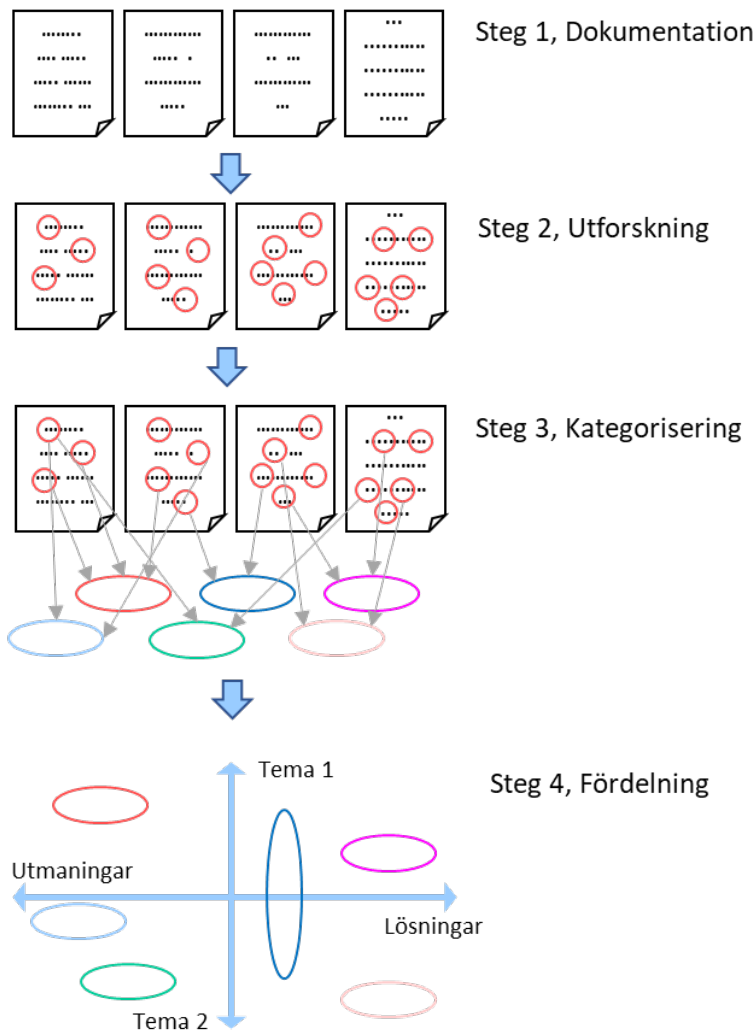


Bild 5. Schematisk bild av analysmodellen.

3.9. Kvalitet, överförbarhet och tillförlitlighet

I kvalitativa studier står kvalitén att finna i öppenhet och tydlighet avseende beskrivning av vald metod, hur denna tillämpas och vilka eventuella problem som stötts på efter vägen. Överförbarhet beror av hur väl de beskrivna resultaten stämmer överens med verkligheten och i vilken mån de kan appliceras även i andra miljöer⁵⁷. Tillförlitligheten bygger på en medveten och i studien uttryckt förståelse för de möjliga felkällor som den aktuella undersökningen är behäftad med.

3.9.1. Kvalitet

Studien baseras på information från utvalda respondenter. Samtliga är att betrakta som förstahandskällor då de beskriver händelser och företeelser som de själva upplevt och samtliga har flerårig erfarenhet inom respektive verksamhetsområde. Författarna anser sig ha

⁵⁷ Jacobsen. *Hur genomför man undersökningar?*, 148.

fått tillgång till de efterfrågade källorna inom bägge organisationerna, i fallet LSS flottiljledning kunde respondenter och dokument väljas ut med stöd av den förståelse för organisationen och den personkänedom som författarna besitter. Vid LKL Gävle sjukhus tog författarna stöd av befattningshavare med god kännedom och förståelse för organisation och individer vid urvalet av både respondenter och dokument.

Studien har fokuserat på specifika metoder och processer som kan ses som tämligen opersonliga och inte särskilt känsliga fenomen, varför sannolikheten för att respondenterna svarat med korrekt information måste ses som stor. Därmed inte borträknat det faktum att människor gärna vill framstå som så bra som möjligt och därför finns det alltid risk för att sanningen skruvas lite till det bättre. Det faktum att studien berör något som respondenterna känner engagemang för kan också påverka hur svaren ges, det kan kännas jobbigt och svekfullt att berätta om brister vilket kan leda till partiskhet.⁵⁸ De här effekterna avhjälpas av att flera källor nyttjas, hur svaren sedan stämmer överens eller skiljer sig åt sinsemellan beror på individernas olika tolkningar och är det som ger den verkliga bilden.⁵⁹

Den semistrukturerade intervjun som form för insamling av empiri ökar möjligheten för spontana svar från respondenterna utöver svar på de av intervjuaren ställda frågorna, vilket bidrar till en bättre, mer verklighetsnära och giltig beskrivning.⁶⁰ Det empiriska underlaget redovisas så autentiskt som möjligt, respondenterna citeras när så är tillämpligt och ska kunna känna igen sig i det slutliga resultatet.

3.9.2. Överförbarhet

Studien har haft ett specifikt intresseområde inom militär verksamhet, nämligen hur man utformat organisation och ledningsmetod för att hantera påfrestningar. Ett begränsat urval bestående av två organisationer har undersökts med dessa områden som fokus, varav den ena, LKL, valts i syfte att jämföra den militära kontexten med en kontrasterande sådan. Urvalet i form av undersökningsenheter och även studiens frågeställningar påverkar och avgränsar i vilken mån resultaten kan överföras till andra situationer, förhållanden och organisationer.⁶¹ Resultatens giltighet i andra sammanhang än de undersökta kan i en kvalitativ studie inte bevisas, men möjligen argumenteras för.⁶² Undersökningsenheterna verkar inom väsentligt skilda områden, men uppdragen de har att hantera ställer likartade krav på genomförandet. Möjligheten att tillämpa sättet att organisera och leda dessa typer av verksamhet även inom andra organisationer utgör ett mått på överförbarhet, och diskuteras i kapitel 5.3 Metoddiskussion.

⁵⁸ Torsten Thurén. *Källkritik*. Malmö: Liber, 2005, 80-81.

⁵⁹ Jacobsen. *Hur genomför man undersökningar?*, 150.

⁶⁰ Ibid. 151.

⁶¹ Wallén. *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, 63-64.

⁶² Jacobsen. *Hur genomför man undersökningar?*, 156.

3.9.3. Tillförlitlighet

Som nämnades tidigare beror tillförlitligheten på hur väl författarna är medvetna om, förstår och ärligt redovisar de inneboende möjliga felkällorna och hur dessa hanteras i studien.

Författarna har en förförståelse för ämnet vilket måste beaktas så att inte tidigare erfarenheter och kunskap tillåts ta över, färga undersökningen och verka ledande på respondenterna. Riskerna med att vara insider på ena platsen och outsider på den andra, vad det medför avseende hemmablindhet, kännedom om tyst kunskap och balansen mellan närhet och distans i intervjusituationen och tolkningen av underlaget, är faktorer som måste reflekteras över och granskas inom ramen för studien för att resultatet ska visa på respondenternas och inte författarnas syn på verkligheten.⁶³

Intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplats, i lokal som de själva valde, vilket gav en naturlig och avslappnad inramning. Författarna bar civila kläder, vid intervjuerna vid förbandsledningen i syfte att kliva ur den ordinarie hierarkiska strukturen då samtliga respondenter vid LSS tjänstgör i för författarna överordnade befattningar, vid LKL i syfte att avdramatisera intervjusituationen.⁶⁴

3.10. Val av källor

Huvudsaklig källa för insamling av det empiriska underlaget till denna studie är de sju djupintervjuer som har genomförts, vid LSS och LKL Gävle sjukhus. Det skriftliga källmaterialet utgörs främst av styrdokument för respektive verksamhetsplats. Vid LSS är det till största delen LSS Arbetsorder (ArbO) och vid LKL är det Katastrofplan Region Gävleborg. Vid Region Gävleborg har författarna även fått informationsunderlag om LKL på Powerpoint, både från beredskapschefen vid Region Gävleborg samt från en av respondenterna. Det ska även framhållas att författarnas kännedom och förförståelse om LSS kan betraktas som mycket stor (se kapitel 3.7 Etiska överväganden). Det skriftliga källmaterialet har av författarna i huvudsak använts som referensunderlag.

⁶³ Vetenskapsrådet. 2017, *God forskningssed*, 28.

⁶⁴ Jacobsen. *Hur genomför man undersökningar?*, 156-160.

4. Resultat

Det empiriska underlaget för denna studie har samlats in vid två verksamhetsställen: Luftstridsskolan i Uppsala samt Lokal katastrofledning (LKL) vid Gävle Sjukhus. Studien fokuserar särskilt på militär organisation och ledningsmetod, samt utmaningar och lösningar kopplat till detta. Resultatet redovisas samlat i tematisk form med underlag från både LSS och LKL i varje kategori. Resultatkapitlet inleds med en övergripande presentation av det empiriska underlaget samt hur det har analyserats och bearbetats av författarna. Därefter presenteras de kategorier som författarna har funnit i det empiriska underlaget. Avslutningsvis sorteras kategorierna i ett diagram, för att skapa en överskådlig bild av hur författarna menar att kategorierna hänger samman med forskningsfrågorna.

4.1. Introduktion till det empiriska underlaget

Författarna genomförde totalt sju intervjuer, samtliga enligt planeringen: tre vid LSS och fyra vid LKL vid Gävle sjukhus/Region Gävleborg. Respondenterna valdes ut genom strategiskt urval och med detta avses att respondenterna enligt författarna bedömdes sitta på särskilt viktig och intressant information, väsentlig för studien. Den kortaste intervjun pågick ca 30 minuter och den längsta ca 60 minuter. Den genomsnittliga intervjun pågick ca 50 minuter. Författarna valde en rollfördelning där de turades om att vara intervjuare respektive bisittare. Vid samtliga intervjuer gjordes ljudupptagning med diktafon. Samtliga intervjuer transkriberades ordagrant av författarna, vilket gav totalt 124 st. A4-sidor med textmaterial.

Författarna har läst igenom allt underlag ett flertal gånger och genomfört öppen kodning av hela materialet. Det kodade underlaget lyftes därefter över i ett Excel-ark, där citaten komprimerades, tolkades samt i förekommande fall omkodades alternativt behöll sin ursprungliga kod. Sammantaget, från alla sju intervjuer, hade författarna ett underlag på 367 Excel-rader där varje rad innehöll ett citat, författarnas tolkning samt en kod. Därefter sorterades koderna och fördelades i kategorier. Kategorierna kontrollerades, vissa kategorier som liknade varandra slogs samman medan enstaka kategorier delades då de av författarna bedömdes vara för "vida" och allmängiltiga. Slutligen kontrollerades att samtliga koder hamnat i relevanta kategorier. Exempel på bearbetning av materialet enligt nedan.

Respondentens svar/information	Innebörd, författarnas tolkning	Kod	Kategori
Och har man då inte det här dukat och klart och är van att öva i det, så tror jag att det blir otroligt svårt, det blir pannkaka av det i alla fall, men om man blir riktigt duktig på det här, som sagt var, då... då kan det också bli hur bra som helst och det kan ge synergieffekter på den dagliga verksamheten tror jag.	Vikten av att öva organisationen, samt att relevanta förberedelser är gjorda t ex förbereda stabsrum. Övning ger dessutom synergieffekter på linjen!	Övning	Utbildning och övning
Ja alltså utmaningarna är just det att... de tydligt definierade avdelningarna jobbar för mycket i stuprör. Det tror jag är den enskilt största utmaningen.	Organisation. Avdelningarna jobbar inte tillsammans. Risk för stuprör!	Funktionsindeldad organisation	Samverkan

Tabell 1. Exempel på hur författarna analyserat och bearbetat det empiriska underlaget.

När denna analys och bearbetning av resultatet var färdig, framträdde totalt 15 kategorier som är giltiga för såväl LSS som LKL Gävle sjukhus och vilka enligt författarna är relevanta och svarar mot forskningsfrågorna, var och en på sitt sätt. Dessa 15 kategorier presenteras närmare i kommande delkapitel. Därefter presenteras en överskådlig bild över hur författarna menar att kategorierna hänger samman med forskningsfrågorna (utmaningar och lösningar kopplat mot organisation och ledningsmetod vid militär verksamhet som hanterar påfrestningar). Kategoriernas inbördes relation till varandra diskuteras i kapitel 5.1 Resultatdiskussion.

4.2. Kategorier

Nedan följer en presentation av samtliga 15 kategorier. Delkapitlet inleds med en sammanfattning av kategorier och deras innehåll i tabellform, därefter presenteras samtliga kategorier tematiskt. I syfte att beskriva styrkan i respektive kategori, återges kategorierna i bilaga 3 i en frekvenstabell där det framgår hur många respondenter som berört kategorin vid intervjuerna, samt hur många koder som sorterats in i respektive kategori.

Kategori	Sammanfattande beskrivning
Förberedelser och rutiner	Praktiska förberedelser, tydlighet i rutiner, tydlighet i rollfördelning samt vikten av planering för att hantera en påfrestning.
Beredskap och kraftsamling	Kategorin beskriver hur beredskap och kraftsamling skapar förutsättningar för organisationen att agera vid en påfrestning. ⁶⁵

⁶⁵ Jerker Widén och Jan Ångström. *Militärteorins grunder*. Stockholm: Försvarsmakten, 2005, 132-133. Med kraftsamling avses förmågan att i tid och rum koncentrera befintliga resurser för att under en begränsad tid öka effekten och skapa möjligheter att agera proaktivt, för att på så sätt ge organisationen ett bättre utgångsläge inför fortsatt arbete.

Stödsystem	Stöd för ledning i form av kommunikationssystem och andra IT-system. Omfattar även avsaknad av stödsystem alternativt att befintliga system slås ut eller blir obrukbara.
Uthållighet	Uthållighet handlar om att skapa förutsättningar för att bedriva verksamhet med hög operativ effekt och tillgänglighet över tiden.
Människan i organisationen	Rätt individ placerad på rätt plats i syfte att göra största möjliga nytta för organisationen som helhet, de individer vilka bemannar organisationen, deras syn på och inställning inför sina uppgifter.
Kultur, arv och förändring	Bakgrunden till varför organisationerna ser ut som de gör, vilka tankar som ligger bakom utformningen och det förändringsarbete som genomförts och pågår.
Ledning	Organisation av ledningsfunktionen och på vilket sätt ledningen ska genomföras.
Ledarskap	Hantering av politisk styrning, organisatoriskt och personligt ledarskap.
Samverkan	Intern samverkan inom respektive organisation, men även extern samverkan mot andra aktörer.
Lägesuppfattning	Lägesuppfattning avser den samlade bild som skapas i ledningsfunktionen för organisationen, vilken chefer har att fatta beslut på och planera efter.
Utveckling	Underlaget utgörs av respondenternas svar när de ombads att fritt resonera kring hur organisation och ledningsmetod skulle kunna utvecklas, utan att behöva ta hänsyn till styrningar, ekonomi eller andra begränsningar.
Dubbelhänthet	Omfattar förmågan att göra två saker samtidigt, i denna studie handlar det om att organisationen samtidigt ska kunna hantera normalverksamhet såväl som en uppkommen påfrestning.
Likhetsprincipen	Likhetsprincipen avser ambitionen att organisation och ledningsmetod ska vara så lika som möjligt såväl vid normalverksamhet som vid påfrestningar. ⁶⁶
Utbildning och övning	Organisationens förmåga till och behov av att kompetensutveckla medarbetare, bygga upp kunskap och erfarenhet samt bibehålla och höja den samlade effekten både avseende organisation och ledningsmetod.
Påfrestning i vardagen	Vardagliga händelser som lastar ner organisationen och skapar begränsningar för normalverksamhetens genomförande.

Tabell 2. Sammanfattande beskrivning av kategorier.

Förberedelser och rutiner

Förberedelser och rutiner omfattar praktiska förberedelser, tydlighet i rutiner, tydlighet i rollfördelning samt vikten av planering för att hantera en påfrestning. Kategorin betraktas främst som en lösning, både avseende organisation och ledningsmetod. Samtliga respondenter har i olika omfattning betonat betydelsen av förberedelser och rutiner.

⁶⁶ Regeringen. Proposition 2006/06:133. *Samverkan vid kris - för ett säkrare samhälle.*

Med likhetsprincipen avses i denna studie att "en verksamhets organisation och lokalisering så långt som möjligt ska vara densamma i fred, under kris och vid krig. Förändringarna i organisationen ska inte vara större än vad som krävs för att hantera krisen"

“Vad har vi gjort för förberedelser? Hur pass klara är vi på vad vi ska göra?”
(Förbandschef, Luftstridsskolan)

De praktiska förberedelserna består av dels fysiska förberedelser, t.ex. förberedd och dukad ledningsplats som snabbt kan tas i bruk vid behov. Dessa förberedelser spar tid, då det kan antas att berörda aktörer som har att hantera påfrestningen har ett visst mått av stresspåslag.

“...men man förstår inte att när vi har gått ner i aktionen, vi har stresspåslag, vi ska börja hantera de här sakerna, då är det inte läge att börja rita gubbar och duka upp telefoner och datorer och logga in...” (Insatsledare, LKL Gävle sjukhus)

Praktiska förberedelser innefattar också att checklistor, rapportmallar och tablåer för lägesbild finns tillgängliga och är upprättade.

“Upprätta tablåer, telefoner allt det där måste vara förberett för att när det väl händer då har man inte kraft och energi att uppfinna hjulet och försöka rodde det där” (Förbandschef, Luftstridsskolan)

Vid både LSS och LKL Gävle sjukhus framhävs vikten av att tydliga rutiner finns för att hantera påfrestning, samt att dessa är väl kända. Förbandschefen vid LSS menar att dessa bör vara så pass tydliga och väl inarbetade så att man inte ska behöva fundera så mycket på metoder och processer, utan dessa ska ligga som grund per automatik för att få ledningen av verksamheten att fungera. Vidare framhöll en av respondenterna vid LSS att rutiner för ledning handlar väldigt mycket om möten samt vikten av att dessa tydligt framgår i en tydlig mötesstruktur: rätt människor som möts, med rätt mandat, rätt kompetens och där rätt beslut fattas.

Kopplat till rutiner, finns även behovet av tydlighet i rollfördelning - vem gör vad?

“Det finns en tydlighet, en rutin, en modell, vem gör vad när nåt händer? Sen är det ju alltid ett situationsanpassat beslut, och laga efter läge, men jag tycker ändå att det har känts relativt tryggt” (Stabschef, LKL Gävle sjukhus)

“...det här med rollspelet också, det är ju viktigt för mig att inte heller bli flugan på sockerbiten, utan jag måste ju lita på att personalen, organisationen och metoderna fungerar” (Förbandschef, Luftstridsskolan)

Tydlighet i rollfördelning bedöms därmed som mycket viktig i syfte att undvika förvirring i hanteringen av en påfrestning.

I kategorin förberedelser och rutiner framkommer även planering som en viktig pusselbit. Utöver planering i form av fysiska förberedelser och upprättande av checklistor, framtagande av rutiner m.m. krävs också en planering för att få organisatorisk uthållighet vid hantering av påfrestning. En förutsättning för att uppnå detta är väl planerad logistik.

“Personerna som ska jobba i en stab måste ju ha förutsättningar för att orka, för att inte bara vila och bli avlösta utan... det krävs ju också underhåll av dem i form av mat, energi osv. och spelaren i det är logistik och service, som är van vid att hantera de här sakerna. De hanterar ju logistik, de hanterar ju mat, de hanterar transporter... så att de kommer att få slå knut på sig själv har vi konstaterat därför att deras service behövs i alla staber. Så är det ju.” (Insatsledare, LKL Gävle sjukhus)

Som nämndes i avsnittets inledning, är förberedelser och rutiner en lösning för att nå framgång vid hantering av en påfrestning - men det kan även till del betraktas som en utmaning att åstadkomma dessa förberedelser och upprätta rutiner och göra dessa kända i respektive organisation. Resursbrist som för lite personal, för lite tid eller för lite pengar kan inverka negativt. Dessa utmaningar till trots, pekar en av respondenterna på vikten av att sträva mot en gemensam målbild:

“Jag skulle säga, att vet man bara vilket mål man har, för målet måste ju vara att reda ut den här bussolyckan eller vad det må vara, så då tror jag att det funkar”
(Tjänsteman i beredskap, Region Gävleborg)

Ett mål som är känt av alla och som samtliga aktörer arbetar för att nå kan därmed utgöra en ledstjärna avseende kategorin förberedelser och rutiner.

Gemensamma kommunicerade målsättningar, fysiskt förberedda lokaler och utrustning, väl övade rutiner och processer såväl som planering för att bibehålla en god uthållighet över tiden utgör framgångsfaktorer för organisationen.

Beredskap och kraftsamling

Kategorin beskriver hur beredskap och kraftsamling skapar förutsättningar för organisationen att agera vid en påfrestning.

Militära förband och sjukhus har dygnet runt och året om en grundberedskap för att hantera den dagliga verksamheten. Om något inträffar, en påfrestning av något slag, så finns mekanismer för att höja beredskapen och kraftsamla resurser i syfte att hantera det inträffade.

LSS beredskap utgår från vakthavande befäl, VB, som är vägen in i organisationen om en påfrestning inträffar. VB initierar organisationen och kallar in personal, beroende på händelseutvecklingen så byggs organisationen på med stabsstöd och de funktioner som behövs för att hantera påfrestningen.

Tjänsteman i beredskap, TiB, vid Region Gävleborg är precis som VB vägen in i organisationen om en påfrestning inträffar, och kan initiera LKL. Sjukhuset kan även självständigt fatta beslut om att höja beredskapen om behov uppstår, vilket i förekommande fall sker på initiativ av utpekade jourläkare.

Kraftsamling sker genom att snabbt kalla in beslutsfattare och skapa en bild av vad som hänt, vilka resurser som kan komma att behövas och initiera hanteringen av situationen.

“...det tror vi på, just den snabbheten att komma upp i stabsläge och verkligen sätta sig ner och analysera, vad är det som har hänt egentligen, vad behöver vi för resurser? Behöver vi förstärka på något sätt eller behöver vi gå upp i förstärkningsläge, ja då tar man in övriga staben (LKL, författarnas tillägg). Och det tror jag är bra, att vi kan få igång ledningen fortare.”

(Tjänsteman i Beredskap, TiB, Region Gävleborg)

Att initialt kalla in personal på bredden skapar handlingsutrymme och kraft att organisera sig för den påfrestning man utsätts för och möjliggör redundans på olika funktioner:

“...ju tidigare vi har klart för oss ungefär omfattningen, så kan vi fatta rätt beslut så tidigt som möjligt, för det handlar ju om egentligen om hur alltihop hanteras, handlar om hur tidigt man kan ta rätt beslut, och min erfarenhet är att det är oftast bättre att faktiskt ta i lite för mycket i början än att försöka eskalera allteftersom. Det är lättare att ta i och dra ner än att hålla igen och försöka öka på för då ligger man alltid efter”

(Sjukvårdsledare, LKL Gävle sjukhus)

“...sen så får man ju växa och minska beroende på vad man behöver för någonting, min erfarenhet är att det är alltid bättre att ta in mycket folk från början och sen fasa ut än att försöka börja minimalistiskt, för det är lätt att man hamnar i efterhand då, utan in med så mycket folk som möjligt, och så får man göra ett bedömande efterhand, sen så får man börja skicka hem folk eller de återgår till ordinarie arbete...”

(Förbandschef, Luftstridsskolan)

Kraftsamlingen skapar tid för beslutsfattande, prioritering av vad som ska göras och inte, delegering av ansvar och fördelning av uppgifter. För att kraftsamlingen ska bli effektiv måste rutiner och resurser vara förberedda och utklarade i förväg, så att tidsvinsten kan utnyttjas på bästa sätt och organisationen blir agerande istället för reagerande. Vikten av förberedelser och kända, övade rutiner återkommer under den kategorin. Utöver praktisk och organisatorisk beredskap så krävs också att personal i organisationen har en mental beredskap för och medvetenhet om att de kan komma att ställas inför olika typer av situationer, vilket även nämns inom kategorin människan i organisationen.

Organisatorisk, fysisk och mental beredskap och förberedelse i kombination med kraftsamling är en lösning för att skapa handlingsutrymme för såväl organisation som beslutsfattare.

Stödsystem

Kategorin stödsystem handlar om stöd för ledning, såsom kommunikationssystem och andra IT-system. Den omfattar även avsaknad av stödsystem alternativt att befintliga system slås ut eller blir obrukbara.

Radiokommunikationssystemet Rakel används idag vid såväl “blåljusmyndigheter” (polis och räddningstjänst) som inom Försvarmakten. Ambulanssjukvården samverkar internt med system Rakel, men kan idag inte samverka med t.ex. TiB eller LKL via Rakel. Givetvis gäller samma sak omvänt: LKL kan ej samverka med ambulanssjukvården via Rakel vid t.ex. en

påfrestning, som behöver samordnas från LKL. Här finns en stor utmaning. Stödsystem för ledning vid LKL är idag i huvudsak mobiltelefon, vilket gör ledningen känslig för störningar som exempelvis utslagning av mobilnät.

“En fråga jag driver är Rakels inträde, förutom ambulanssjukvården som haft det sedan Rakels begynnelse, men det stoppade där också. I övrigt har man inte byggt ut det här och när jag började titta på det här med t.ex. redundans i telefonsystem och så vidare så visade det sig att organisationen är oerhört bräcklig”
(Insatsledare, LKL Gävle sjukhus)

Inom Forsvarsmakten finns en annan utmaning, nämligen hanteringen av sekretessklassad information. Denna information kräver hantering i särskilda system i särskilda nätverk, som lokalt på förband är en bristvara.

“...vi skulle behöva titta på systemsidan också, alltså IT-stödsystem. Vi har ju inte de förutsättningarna som skulle behövas för att kunna göra det här mer effektivt, eftersom kris många gånger för oss handlar om att, ja då blir det hemlig information vi jobbar med. Och när de förutsättningarna är så extremt dåliga, då är det också svårt att bli bra på det. Sen måste vi alltid ha ett tänk för redundans, för hur gör vi om...ja...om vi inte har ström på två veckor eller längre och så vidare, så vi måste kunna leda på andra sätt också. Men när grundförutsättningarna är att vi inte ens kan jobba i ett hemligt nätverk, är ju katastrofdåligt tycker jag” (Kvalitetschef, LSS)

Just stödsystemens bräcklighet medför ytterligare utmaningar: redundans och reservalternativ. Exempel på områden som får stora konsekvenser redan i vardagen är elförsörjning, vattenförsörjning och vid LKL pekade man även på säkerhetssystem som t.ex. elektroniska dörr- och kodlås (som saknade fysiska nyckellås) som plötsligt blev obrukbara vid oväntat systemfel. En lösning för att möta dessa utmaningar är förberedelser (se kategori förberedelser och rutiner), t.ex. förberedda reservalternativ (som fysiska nyckellås vid systemfel på elektroniska lås) eller förberedda ledningsplatser med analoga stödsystemalternativ (white board, papper, penna o.s.v.). Vid Region Gävleborg har man dessutom mött utmaningen avseende IT-system genom att skapa en särskild stab för driftledning av IT-system: Regional driftledning RDL, som aktiveras vid större IT-problem i regionen (ett nyligen inträffat exempel där RDL aktiverades är avgrävd fiberkabel som orsakade stora IT-störningar i regionen).

Väl fungerande, redundanta stödsystem är faktorer som skapar uthållighet och stärker ledningsförmågan. Avsaknaden av reservalternativ, bristfälliga förberedelser och illa anpassade system gör organisationen sårbar.

Uthållighet

Uthållighet handlar om att skapa förutsättningar för att bedriva verksamhet med hög operativ effekt och tillgänglighet över tiden.

En påfrestning är i den här studiens perspektiv någon form av händelse vars slut är svårt att förutse, men som kan dra ut på tiden i veckor snarare än dagar. För att klara detta krävs en robust organisation, med redundans för att ha förmåga att hantera allt från semesterledigheter till längre, utdragna påfrestningar. En stor utmaning är att dimensionera organisationen för att hantera situationer som inte går att föreställa sig, eftersom det är omöjligt att vara rustad för allt och det dessutom finns ekonomiska begränsningar för vad som är möjligt att faktiskt göra.

“Det är jättesvårt att bygga redundans i oändlighet också, i en bantad organisation. Jättesvårt.” (Insatsledare, LKL Gävle Sjukhus)

En utmaning som kan identifieras på Gävle Sjukhus är organisationen, vilken är slimmad redan i utgångsläget, och där man idag jobbar på att ha redundans i alla befattningar i flera steg i syfte att kunna hantera svåra händelser och påfrestningar under längre tid. Den slimmade organisationen förutsätter en noggrann planering och uppföljning av tillgängliga resurser, och ställer krav på att ledande funktioner och individer både i planerings- och genomförandefas har förmåga att dels hushålla med befintliga resurser och dels tänka framåt och förutse kommande behov, friktioner och eventuella omfall i syfte att säkerställa att verksamheten kan upprätthållas över tiden.

Idag finns inom organisationerna begränsad vana att hantera drastiskt ökande påfrestningar om något inträffar som pågår i veckor, en situation som förvärras av den personalomsättning som finns, och där personal med erfarenhet slutar eller av olika skäl försvinner från organisationerna. Erfarenhet och kompetens tappas och är inget som med enkelhet kan ersättas eller återskapas, vilket ytterligare skapar utmaningar vad gäller skapandet av uthållighet.

Uthållighet ses i huvudsak som en organisatorisk utmaning, där både dimensionering och tillgång till rätt kompetenser och erfarenheter framstår som knäckfrågor.

Människan i organisationen

Människan i organisationen handlar dels om vikten av en organisation där rätt individ är placerad på rätt plats för att göra största möjliga nytta för organisationen som helhet, och dels om de individer, chefer såväl som medarbetare vilka bemannar organisationen, deras syn på och inställning inför sina uppgifter.

Vid LSS har organisationen ändrats på senare år vilket ställt stora krav på ledarskapet hos cheferna i flottiljledningen. Både krav på att organisera och leda på ett nytt sätt, men även krav på att kommunicera och skapa acceptans för hur organisationen är tänkt att fungera och ledas. En viktig erfarenhet som dragits är att det inte är strukturen i sig som är utmaningen, utan människors vilja att ta till sig och acceptera det nya. Eller som citatet nedan anger:

“Kultur äter strategi till frukost, alltså vi kan ha vilka tydliga strategier som helst men om inte kulturen eller människorna är med kommer det aldrig att funka”
(Kvalitetschef, Luftstridsskolan)

Organisation och ledningsmetod blir irrelevant om inte människorna förstår och accepterar hur och varför det ser ut som det gör.

Ytterligare en förutsättning för att organisation och ledningsmetod ska vara lyckosam är att den struktur som tillämpas är invand och intränad. Människor måste ha kompetens för de uppgifter de är satta att lösa, de måste ges möjlighet att förbereda sig både fysiskt och mentalt och öva på själva genomförandet. Inom detta område finns utmaningar avseende att fylla upp organisationen såväl som att skapa tid och resurser för utbildning och övning.

LKL Gävle Sjukhus står inför liknande utmaningar, med en omorganisation som väntar runt hörnet. Svårigheterna ligger även här i att bemanna organisationen med rätt individer, att skapa möjligheter för förberedelse och övning för dessa och skapa förståelse och acceptans hos chefer och medarbetare på olika nivåer för det som komma skall. För närvarande finns ingen naturlig koppling mellan befattning i linjeorganisationen och LKL, eller någon form av belöningsystem i form av högre ersättning, bemanningen av LKL sker i huvudsak genom kännedom om lämpliga personer, deras intresse för tjänsten och området, och bygger på en vilja hos individen att ta på sig uppdraget. I det avseendet återfinns en skillnad mot LSS, där personalen har en befattning att bemanna i händelse av ofred men även vid övning.

Gemensamt för bägge organisationerna är den inneboende vilja och drivkraft som finns hos personalen. Det finns en vilja att göra skillnad och en inbyggd mental beredskap på att det oväntade kan inträffa.

“Jag tror det är viljan att göra nånting när det väl händer, det ser man när det blir större saker... då vill man liksom göra nånting. Då är det ju inte svårt att få folk att ställa upp och jobba över och jobba extra, om det är något speciellt...”

(Tjänsteman i Beredskap, TiB, Region Gävleborg)

Samtidigt finns både på LSS och Gävle sjukhus en medvetenhet om att människor reagerar olika i stressande situationer, där tillgång till den egna förmågan kan begränsas och individen i värsta fall blir handlingsförlamad. Med detta följer krav på gott ledarskap och kännedom om den egna personalen hos utsedda chefer, i syfte att skapa så bra förutsättningar som möjligt för att tillsammans med medarbetarna lösa ställda uppgifter. Eller som en av respondenterna formulerade det:

“... etablera ett gemensamt mindset där man lyfter blicken över vad som är viktigast för helheten. Och det ställer ju krav på ledarskapet. Ledarskap, information och mindset hos både medarbetare och chefer är en förutsättning för att det ska fungera, det är människorna i organisationen som är nyckeln.”

(Chef för flottiljstabs, Luftstridsskolan)

Vilja, attityd och drivkraft hos individer, deras förmåga till anpassning och acceptans samt kunskap och erfarenhet avseende arbetsuppgifter och kännedom om varandras styrkor och svagheter, gör människan i organisationen till en dynamisk och kraftfull tillgång. En tillgång vilken ses som en grundläggande förutsättning samtidigt som den också medför stora utmaningar.

Kultur, arv och förändring

Denna kategori beskriver bakgrunden till varför organisationerna ser ut som de gör, vilka tankar som ligger bakom utformningen och det förändringsarbete som genomförts och pågår.

LSS ledning och stab är i likhet med övriga Försvarsmakten de senaste 15 åren mer eller mindre utformad i enlighet med NATO-struktur, där staben är tydligt indelad i funktioner och med nummersatta avdelningar där varje siffra motsvarar en specifik funktion, t.ex. 1 för personal, 2 för underrättelse och säkerhetstjänst etc. Denna indelning gör att man känner igen sig oavsett vilket förband man kommer till, vilket underlättar och snabbar upp samverkan och samordning.

Ledningsmetoden har dock förändrats på senare år vilket har varit en utmaning för hela organisationen, då gamla invanda rutiner, arv och traditioner tar lång tid att förändra. En förändring som görs för att öka effektiviteten, kan därmed motverkas medvetet eller omedvetet av saker som "sitter i väggarna" på arbetsplatsen.

"...sen hade vi en gammal rutin i hur man jobbade som inte riktigt rimmade med hur vi behövde börja jobba, som vi behövde arbeta bort. Och det har tagit lång tid sen när vi successivt har byggt det här." (Chef för flottiljstab, LSS)

Citatet antyder den inneboende problematiken, att förändring tar tid och är tålamodsprövande, såväl för chefer som underställda, men även för de som är positiva till förändringar såväl som de som har svårare att överge invanda rutiner för att istället pröva något nytt.

LKL Gävle Sjukhus är inne i en period av omstrukturering av organisationen vilken beror på minskade personella och ekonomiska ramar: Den gamla organisationen var personalkrävande då man hade en större separat parallellorganisation för att hantera katastrofledning, där bakjour kirurgi i händelse av en traumatisk katastrof med stort skadeutfall var den som hade mandat att höja beredskapen på sjukhuset. Idag ser man bredare på vad som är en påfrestning, skulle t.ex. vattenförsörjningen falla så är det även andra funktioner än de rent livräddande och livsuppehållande som måste aktiveras. I den nya organisationen som växer fram ligger fokus på en lättare och mindre personalkrävande ledningsfunktion, med samtliga funktioner representerade, vilken har till uppgift att samordna all operativ verksamhet och drift av sjukhuset. Här utökas även de gemensamma kommunikationslösningarna med ett införande av Rakel, vilket omnämns i kategori Stödsystem.

Utmaningarna vad gäller förändringsarbetet med organisationen är liknande det som upplevs på LSS, där synsättet måste vridas på och arv och traditioner måste övervinnas för att trösklarna för att komma igång och arbeta aktivt med den nya organisationen ska kunna sänkas. Nedan citat pekar på att det även bland chefer finns ett motstånd mot förändring:

"Den största utmaningen för organisationen det är att bli av med ryggsäcken som man har och som sitter så inpräntat chefsleden, de är så färgade av den tidigare organisationen." (Insatsledare, LKL Gävle Sjukhus)

Båda organisationerna har sin verksamhet spridd över stora geografiska områden, omstruktureringarna i kombination med arbetsbelastning och personaltillgång har medfört att många planverk är eftersatta, vilket medför en problematik avseende synk mellan olika verksamhetsställen. Samtidigt måste verksamheten fungera som om inget hade hänt, omstruktureringar till trots, vilket såväl respondenter som författarna menar ställer krav på att det alltid måste finnas tydliga och kända rutiner för verksamhetens genomförande.

Kultur, arv och förändring pekar på de utmaningar som organisationen har att hantera, när gamla metoder och strukturer ska ersättas samtidigt som verksamheten inte får stanna upp. Förändring tar tid och skapar friktioner på alla nivåer.

Ledning

Kategorin ledning omfattar hur ledningsfunktionen organiserats och på vilket sätt ledningen ska genomföras. Utmaningar såväl som lösningar avseende både organisation och ledningsmetod beskrivs.

Den tänkta katastrofledningen vid Region Gävleborg innefattar två lokala katastrofledningar, vid sjukhusen i Gävle respektive Hudiksvall. Dessa samordnas genom en regional katastrofledning, RKL. Vid LKL Gävle sjukhus ser man en farhåga att det som i militär kontext kallas ledningskompression kan inträffa när två lokala katastrofledningar ska ledas och samordnas från en regional katastrofledning.

“Det är just den här idén att ha två lokala katastrofledningar och en regional. Det kan bli krångligt i den, vem gör vad, i en triad. För då blir det en sjukvårdsledare i Hudik, en sjukvårdsledare i Gävle och sen har man en regional sjukvårdsledare. Det finns en jättestor risk att man börjar kladda i varandras ansvar och kommunikationsfrågan blir extremt viktig där man i sin iver att få rätt information börjar störa folk som inte får bli störda” (Sjukvårdsledare, LKL Gävle sjukhus)

Respondenten ovan funderade även över om man kan ta bort de båda lokala katastrofledningarna och leda båda sjukhusen enbart från den regionala katastrofledningen. Denna lösning skulle sannolikt inte heller fungera enligt respondenten, då man kan anta att det trots allt behövs en lokal ledning på varje sjukhus för att skapa en lokal lägesbild, både vad gäller resurser och behov.

En oro över oklar, otydlig och rörig ledning ställer stora krav på tydligt definierade ansvarsområden. Vid LKL Gävle sjukhus är detta tydligt definierat, åtminstone i teorin (samtidigt som organisationen i nuläget även börjar fyllas med individer/befattningshavare). Men en tydligt definierad organisation, som dessutom är förhållandevis stor som LKL Gävle sjukhus, kan medföra att tröskeln för att inta förhöjd beredskap som t.ex. stabsläge blir ganska hög - man drar sig för att höja beredskapen, paradoxalt nog i syfte att inte lasta ner linjeorganisationen, som kanske har fullt upp med att hantera en påfrestning som egentligen borde hanteras av den lokala katastrofledningen. En lösning på denna utmaning är en idé om att inrätta ett *ledningsstöd* vid Gävle sjukhus, vilket kan ses som ett mellansteg mellan linjeorganisation och LKL.

“Så därför så började jag snickra på ett ledningsstöd för regional och lokal katastrofledning. Och den kommer att bygga på sjukvårdsledaren i ordinarie LKL [...] sen kommer den att bygga på bakjourerna för medicin, kirurgi, anestesi och ortopedi på sjukhuset” (Insatsledare, LKL Gävle sjukhus)

Genom att inrätta denna vad man skulle kunna kalla ministab, skulle tröskeln för att kunna höja beredskapen initialt sannolikt sänkas.

Avslutningsvis inom kategorin ledning, framhäver respondenterna överlag att ledningen vid hantering av påfrestning måste präglas av en metod där tydlighet är ledordet. Vid LKL Gävle sjukhus uttryckte en av respondenterna att ledningsmetoden måste vara tillräckligt tydlig så att den kan hanteras även med relativt lite övning och utbildning (utbildning och övning är i sig en utmaning, vilket beskrivs närmare i annat avsnitt i kapitlet). Vid LSS menar Förbandschefen att ledningsmetoden vid såväl påfrestning som i vardagen måste präglas av tydlighet samt en växelverkan där resurser och stöd fördelas inom organisationen.

Kategorin ledning sammanfattas därmed genom att det är en utmaning att finna en organisation och en ledningsmetod som är tydlig, där det inte finns utrymme för missförstånd och att aktörer går utanför sitt ansvarsområde, vilket då kan leda till osäkerhet avseende ledning. Lösningen på denna utmaning kan då vara dels en medvetenhet om själva utmaningen, men även utbildning och övning.

Ledarskap

Kategorin ledarskap delas här in i hantering av politisk styrning, organisatoriskt och personligt ledarskap. Det organisatoriska ledarskapet är kopplat till befattning och mandat, medan det personliga ledarskapet handlar om individens förutsättningar att leda verksamheten.

Hanteringen av styrningen tar sig vid Gävle sjukhus uttryck i form av ett stort tryck från högre ledningsnivåer avseende återtagande av beredskapsorganisation och förmåga. Samtidigt finns en oro för vilka signaler som sänds om sjukhuset tvingas gå upp i stabsläge på grund av resursbrist, och hur den politiska viljan påverkar hur beredskapen hanteras. Det finns exempel på att organisatoriska och personliga motsättningar på eller nära den politiska nivån också hindrat en effektiv och ändamålsenlig katastrofledning. Med en ny organisation och ledningsmetod, med en lättare tvärfunktionell ledningsfunktion, finns förhoppningar om att nå större acceptans även på högre ledningsnivåer. Acceptans och en ledning som står bakom processen är avgörande för hur det kommer att lyckas.

Det organisatoriska ledarskapet handlar om en tydligt utklarad ledningsfunktion, med klara mandat och rollfördelning, tydligt ansvar för olika funktioner och områden.

“Mandat. Mandat och uppdrag. Organisationen vet och jag vet, det är ju en positionering i någon bemärkelse, andra vet att det är mitt uppdrag och jag vet vad som ingår i mitt uppdrag. Någon slags tydlighet, både i ansvar, befogenheter och uppdrag, att andra också vet att jag har den rollen.” (Stabschef, LKL Gävle sjukhus)

“Har man en utpekad chef, så är det den chefen som gasar och bromsar och tar beslut inom ramen för de mandat som den individen har”
(Förbandschef, Luftstridsskolan)

Tydliga mandat möjliggör för chefer att agera på ett tydligt sätt, och måste vara kommunicerade inom organisationen.

“Det gör ju också att jag kan agera på ett annat sätt som chef, att gå in och tala om att ja, ni får inte gå hem, punkt.” (Sjukvårdsledare, LKL Gävle sjukhus)

Det personliga ledarskapet ställer krav på individuellt ledarskap hos utsedda chefer och befattningshavare. Chefer förväntas visa ett tydligt ledarskap och ta ansvar inom sitt utpekade område. De förväntas också vara beslutsfärdiga, och kunna fatta beslut på ofullständiga eller osäkra underlag som en respondent nämnde:

“Att tidigt våga ta strategiska beslut kommer att påverka hur vi hanterar hela förloppet, och jag upplever att vi är generellt lite för försiktiga med att ta besluten tidigt och vill gärna ha full koll på läget, ja men NU kan vi ta besluten, och alla gånger när det har hänt nånting i de verksamheter som jag har varit chef för, så det som man kan kritisera efteråt, är när vi har gjort för lite. Vi har aldrig fått kritik för att vi tagit i för hårt, tvärtom: varför väntade ni eller varför informerade ni inte, det är nästan alltid så. Så att min erfarenhet är att våga ändå stå upp för att ta besluten från början, det kommer att påverka hur vi klarar av det.”
(Sjukvårdsledare, LKL Gävle sjukhus)

Chefers förmåga att hålla en viss distans för att bibehålla överblicken och inte trilla ner i detaljstyrning, vilket gör att organisationen tappar tempo, handlar om att ha förtroende för medarbetarnas kompetens och förmåga att agera inom egna mandat utan att gå in och kontrollera detaljer. Delegering är en förutsättning, uppgifter måste fördelas till de som har bäst förutsättningar för att lösa dem. För att kunna fördela uppgifter och delegera ansvar är det viktigt att känna organisationen och sitt arbetslag, veta vilka kompetenser och erfarenheter de besitter, vilka personliga styrkor och svagheter de har för att på bästa sätt disponera tillgängliga resurser och reglera arbetstrycket så att arbetslaget mår bra.

Sist men inte minst är det den enskildes personliga kompetens och erfarenhet som vägs in, med vilken trovärdighet och vilket mandat för rollen denne agerar. Individen måste förstå sitt uppdrag, oavsett om hen är utsedd till chef eller har en annan roll, och det krävs en lojalitet mot den beslutade organisationen och det rollspel som kommer därav, för att maskineriet ska fungera.

“... och sen rent organisatoriskt, ser man på ledarskapsbiten, för att komma åt det så krävs det väldigt starkt och tydligt ledarskap, som vågar delegera enligt min mening. Och det är ju en annan utmaning, att man har chefer på alla nivåer som måste vara införstådda och fullständigt med på banan för att det här ska fungera och är inte alla det så, ja, då blir det lite gnissel...” (Kvalitetschef, Luftstridsskolan)

Sammanfattningsvis genomsyrar ledarskapet verksamheten oavsett nivå. Ett gott ledarskap förutsätter omfattande kunskap om den verksamhet du ansvarar för likväl som en god kännedom om de individer och grupper du är satt att leda. Tillsammans med lojalitet och acceptans för fattade beslut samt trovärdighet hos chefer och ledare, är dessa viktiga faktorer för att ledarskapet ska verka som en positiv kraft inom organisationen.

Samverkan

Kategori samverkan behandlar i huvudsak den interna samverkan som sker inom respektive organisation, men även extern samverkan med andra aktörer.

Samverkan innebär att olika funktioner och individer samarbetar för att nå ett gemensamt mål. Med en strikt funktionsindelad organisation finns risk för att den enskilda, starka funktionen "fastnar" i de funktions specifika frågorna och därmed förlorar den övergripande helhetsbilden och helikopterperspektivet. Vid en påfrestning är det flera olika funktioner som slåss om uppmärksamheten, om funktionerna då fastnar i sina egna stuprör och viktig samverkan och samordning faller mellan stolarna så påverkas den totala förmågan och effekten hos organisationen negativt.

"Ja alltså, utmaningarna är just det att de tydligt definierade avdelningarna jobbar för mycket i stuprör. Det tror jag är den enskilt största utmaningen."

(Kvalitetschef, Luftstridsskolan)

För att hantera utmaningen med starka funktioner och stuprörstänk och istället arbeta tillsammans, är det avgörande att det finns gemensamma, tydliga mål för organisationen. Mål som är kända, accepterade och kommunicerade.

Vid LSS arbetar man inom ledningen av förbandet, till vardags såväl som vid påfrestningar, med funktionsöverskridande projektgrupper, så kallade planeringslag, i syfte att få med alla funktioner och kompetenser i ett tidigt skede (se även kategori dubbelhänthet). Personal planeras för att det alltid ska finnas representanter gripbara för respektive funktion vid en händelse eller uppkommen beredning. På så vis sparar man tid och kan nyttja resurserna så effektivt som möjligt.

"Jag tycker att det är det viktiga, att man får till en bra metodik, ett sätt att arbeta. Det är ju alltid en risk med indelningar i olika avdelningar, att man jobbar väldigt stuprörmässigt, och då behöver man ha en tydlig metod för att överbrygga de stuprören och hitta arbetsformerna för att jobba tillsammans."

(Chef för flottiljstab, Luftstridsskolan)

På motsvarande sätt förbereder man vid LKL Gävle Sjukhus för att införa en funktion för ledningsstöd, vilket innebär att bakjouren vid ett antal kliniker och funktioner finns gripbara på sjukhuset och sammankallas för att tillsammans göra en första analys och bedömning av situationen och ge rekommendationer avseende behov av beredskapshöjning. Ledningsstödet kan sedan initiera katastrofledningen och påbörja arbetet intill dess att ordinarie LKL finns på plats.

“...det är ju att man möts över gränser, vare sig det är avdelningar eller på sjukhuset, man möts över gränser med folk som har beslutandemandat för sin bubbla i det här. Det är väl den absolut största vinsten som jag ser i det.”

(Insatsledare, LKL Gävle Sjukhus)

Katastrofledning berör flertalet aktörer även utanför flottiljen och sjukhuset, däribland andra militära förband, landsting, polis och räddningstjänst, med vilka det finns behov av samverkan och samordning. Därav är det viktigt att i förväg noggrant planera för hur samband och kommunikation upprättas och hur myndighetssamordningen ska hanteras.

Tvärfunktionella funktionsöverskridande ledningsfunktioner, med kompetenser från alla för situationen berörda funktioner, ses som en förutsättning för att kunna leda omfattande verksamhet på ett effektivt sätt såväl internt som externt.

Lägesuppfattning

Lägesuppfattning avser den samlade bild som skapas i ledningsfunktionen för organisationen, vilken chefer har att fatta beslut på och planera efter.

I allt beslutsfattande, oavsett om det handlar om militär verksamhet eller akutsjukvård återfinns faktorerna analys, prioritering, uppgiftsfördelning, planering framåt och omfall “vad gör vi om detta händer” (what if) i varierande omfattning. För att kunna hantera alla faktorer och fatta beslut på så goda grunder som situationen medger, så krävs en god lägesuppfattning och kunskap om organisationens förmågor. Olika funktioner inom organisationen har olika lägesbilder, utmaningen består i att sammanföra de olika lägesbilderna till *en* enhetlig bild över den sammantagna verksamheten, vilket inte låter sig göras av enstaka individer.

Med en tvärfunktionell ledningsfunktion där alla funktioner finns representerade och där mandat för beslutsfattande inom egen funktion är utklarade, förbättras lägesuppfattningen på bredden. Chefer och medarbetare på olika nivåer blir medvetna om vilka uppgifter som arbetas med och varför i en större kontext, och kan agera därefter. Ledningsfunktionen ska ha förmåga att bedöma situationen, värdera vad som behöver göras, prioritera vad som *måste* göras och vad som kan väntas till senare. Respondenten nedan är inne på kunskap- och kompetenskrav vad avser ledningsfunktionen:

“En ledning som är uppdaterad, som har kunskap om organisationens alla hörn. Det är också en del, att man inte kan sitta och tro och tycka, utan man måste vara rätt uppdaterad. Man måste ha uppdaterad kunskap. Vad har vi för verksamhet, har vad har vi för kunskap, vad har vi för specialister utifrån det som händer.”

(Stabschef, LKL Gävle sjukhus)

Den som leder arbetet inom ledningsfunktionen har en sammanhållande roll, koordinerar och fördelar uppgifter och bibehåller helhetsperspektiv och förmåga att tänka framåt över tiden. Arbetet drivs i en cykel, stabsrytm, med återkommande möten, avstämningar, beslutstillfällen och rapportering inom och utom organisationen.

“... det är ju en konstant och tydlig dialog kring läget här och nu, en bedömning på medellång sikt och en bedömning på lång sikt, vad tror vi?”
(Förbandschef, Luftstridsskolan)

Den stora utmaningen gällande lägesuppfattning är att hantera all information som strömmar in från olika håll. Det går inte alltid att avgöra om det är rätt information eller rätt lägesbild som presenteras, det är en osäkerhet som måste hanteras och om möjligt minskas.

“Informationsfrågan är ju alltid det som spökar för oss, vi får inte rätt bilder till oss, hur ska man liksom få rätt information för att kunna veta vad man ska göra, det är alltid det som krånglar...” (Sjukvårdsledare, LKL Gävle sjukhus)

Lägesuppfattning skapas gemensamt, alla funktioner bidrar med sin del och expertis i syfte att skapa en så heltäckande bild som möjligt för beslutsfattande och vidare arbete. En viss osäkerhet kommer alltid att finnas avseende om bilden som framträder är sann eller inte, att minska denna osäkerhet är utmanande även om kategorin som helhet ses som en lösning.

Utveckling

Underlag till denna kategori, utveckling, utgörs av respondenternas svar när de ombads att fritt resonera kring hur organisation och ledningsmetod skulle kunna utvecklas, utan att behöva ta hänsyn till styrningar, ekonomi eller andra begränsningar.

Vid såväl LSS som LKL finns tankar och idéer om hur både organisation och ledningsmetod skulle kunna utvecklas. Gemensamt för båda verksamhetsställena är att dessa idéer handlar om att hitta ett sätt att få bättre helhetssyn eller helikopterperspektiv på verksamheten, i synnerhet när man har att hantera en påfrestning.

“Om man skulle utveckla det så skulle man nog ha nån mer, kanske på respektive sjukhus till exempel, som finns på plats och kan stödja det här ledningsstödet, och inte behöver åka in utan finns där dygnet runt på nåt sätt.”
(Tjänsteman i beredskap, Region Gävleborg)

Vid Gävle sjukhus löses idag funktionen normalt av kirurgbakjouren. Ovan antyds behovet av att ha en separat funktion med överblick av helheten, för samordning av verksamheten dygnet runt, och som författarna uppfattar det en mer “neutral” ledande och samordnande funktion som inte är knuten till en speciell klinik. I militär kontext löses detta normalt av vakthavande befäl som finns i tjänst dygnet runt.

Behovet av helikopterperspektiv och samordning upplevs även på LSS.

“Det behövs en funktion som säkerställer helheten och helhetsbilden. Många enheter driver fantastiskt bra projekt för att utveckla och bli bättre och så vidare, men jag tror att vi har lite för dålig koll på att vi inte gör samma saker på olika håll. Vi skulle kunna göra det effektivare, vi skulle kunna ha mer kraft att göra det samlat. Det tycker jag skulle kunna vara en ordentlig utveckling och att tydliggöra en uppdelning av ansvaret. Jag tror att, som stabschefen t.ex. har för mycket på sitt bord. Det går inte

att både vara projektkontor och personalledning med så mycket folk, det tar tillräckligt mycket tid i mina ögon” (Kvalitetschef, Luftstridsskolan)

Det är en utmaning att undvika stuprörstänkande och dubbelarbete (beskrivs närmare i kategorin “samverkan”), men en idé om en definierad funktion med uppgift att samordna verksamheten och som strävar efter helikopterperspektiv är alltså gemensam för både LSS och LKL Gävle sjukhus.

Dubbelhänthet

Dubbelhänthet omfattar förmågan att göra två saker samtidigt, i denna studie handlar det om att organisationen samtidigt ska kunna hantera normalverksamhet såväl som en uppkommen påfrestning.

“I sin vardag så rullar det stora maskineriet på, men det finns en mental och en fysisk beredskap för att det extraordinära kan hända, och då måste man kunna trycka på knappen och då måste delar av organisationen omedelbart kunna slå om och hantera det, resten fortsätter och man får under resans gång omhänderta och stödja, minska, förlänga, under tiden så att säga, precis som vi gör i vilket ärende som helst”
(Förbandschef, Luftstridsskolan)

Respondenter vid både LSS och LKL Gävle sjukhus har lyft fram problematiken att kunna hantera flera uppgifter, processer och händelser parallellt, i olika tidstempon. Det innebär att vardagen, den s.k. normalverksamheten, ska löpa och fungera som vanligt samtidigt som en påfrestning inträffar och ska hanteras. Att hantera såväl normalverksamhet som påfrestning samtidigt är vad författarna i denna studie kallar *dubbelhänthet* och kräver särskilda åtgärder avseende organisation och ledningsmetod. Detta har man vid båda verksamhetsställena löst genom att organisatoriskt skapa tvärfunktionella “projektorganisationer” eller parallella organisationer som kan sättas upp vid en påfrestning för att hantera denna separat, parallellt med ordinarie linjeorganisation. Vardagen ska ju fungera alltjämt. Vid Gävle sjukhus kallas denna organisation LKL eller ledningsstöd, vid LSS (och övrig militär kontext) kallas det ledningslag, planeringslag eller liknande (se även kategori Samverkan). Syftet med att skapa parallella projektorganisationer för att hantera påfrestningar är flera. Dels bedöms linjeorganisationen inte klara av att hantera vilka påfrestningar som helst, den är inte dimensionerad för det utan stora påfrestningar måste hanteras separat. Detta framhölls särskilt tydligt vid Gävle sjukhus.

En annan faktor är att när man höjer beredskapen och lyfter över ledning och hantering av en påfrestning i en parallell organisation, ger det signaleffekter både internt och externt: Det blir väldigt tydligt att man befinner sig i ett annat läge, med särskilda mandat, att medarbetare kanske måste förlänga arbetspass osv.

Det finns dock utmaningar med att uppnå denna dubbelhänthet. Vid Gävle sjukhus pekade en av respondenterna på svårigheterna att hålla den parallella organisationen för hantering av påfrestningar igång över längre tid, pga. resursbrist. Dessutom, som framgår av kategorin ledning (beskrivs i annat avsnitt), finns en upplevd tröskel mot att höja beredskapen.

“Men samtidigt är det svårt, vi kan ju inte ha de här ledningarna på plats alltid, jämt, det här är ju inte polismyndigheten eller Försvarmakten, för det mesta så tuffar ju allt bara på i linjen” (Insatsledare, LKL Gävle sjukhus)

Vid både LSS och LKL Gävle sjukhus finns således en gemensam uppfattning att normalverksamheten ska ledas i linjeorganisationen, och detta förhållande bör råda så långt det bara är möjligt även när påfrestningar upplevs. Men någonstans finns en omslagspunkt när påfrestningen inte längre kan hanteras i linjen, utan istället bör hanteras av en tillfällig projektliknande, tvärfunktionell ledningsgrupp. Exakt var denna omslagspunkt finns, eller när den inträffar, har dock författarna inte funnit i det empiriska underlaget.

Dubbelhäntheten som tillämpas vid LSS och LKL i form av tvärfunktionella ledningsfunktioner möjliggör för organisationerna att göra två saker samtidigt utan att för den skull göra avkall på något. Utmaningarna ligger i att tolka indikatorer för när dessa ska initieras och skapa uthållighet om de behöver drivas en längre tid.

Likhetsprincipen

Likhetsprincipen avser ambitionen att organisation och ledningsmetod ska vara så lika som möjligt såväl vid normalverksamhet som vid påfrestningar.

Författarna har i det empiriska underlaget funnit en rörande enighet kring att man vid en påfrestning gör så små förändringar som möjligt på organisationens struktur, för att verksamheten ska fungera måste man känna igen sig och veta hur det fungerar, det får inte bli väsensskilt från normalverksamheten. Uttrycket “train as you fight, fight as you train” används ibland i militära sammanhang och innebär precis det, träna på samma sätt som du ska utföra uppgiften i ett skarpt läge och genomför i skarpt läge på samma sätt som du tränat. På så vis vet alla vad som ska göras och hur. De funktioner som påverkas mest förstärks med personal, variationen återfinns i ledningsmetoden som även den i stort sett efterliknar den ordinarie, men där den stora skillnaden står att finna i tidstempot, med en snabbare stabsrytm, tätare mellan möten, avstämningar och beslutstillfällen.

“Ja, tidstempot. Allting behöver hända snabbare, man behöver ha möten oftare, lite avstämningar gentemot chef kan behövas. Det ställer högre krav på tillgänglighet av berörda aktörer.” (Kvalitetschef, Luftstridsskolan)

De som gör jobbet längst ut på linjen gör samma sak som vid normalverksamhet, om än i en annan kontext och omfattning. Det är i den ordinarie verksamheten som kunskapen och kompetensen finns, vilket beskrivs av en av respondenterna;

“... för den aktuella färskvarukunskapen det är ju i linjen där det är vardag, det är där det finns och det är där man ska fylla på och fylla i och komplettera.”
(Stabschef, LKL Gävle sjukhus)

Sammanfattningsvis handlar likhetsprincipen om en strävan att förändra så lite som möjligt strukturellt. Variation står att finna i att olika händelser kräver olika åtgärder, olika

sammansättning av kompetenser och olika tidstempo. Processer och rutiner ska vara så lika som möjligt över tiden oavsett beredskapsnivå.

Utbildning och övning

Kategorin handlar om organisationens förmåga till och behov av att kompetensutveckla medarbetare, bygga upp kunskap och erfarenhet samt bibehålla och höja den samlade effekten både avseende organisation och ledningsmetod.

“Vi har ju inte övat det här på väldigt länge” (Kvalitetschef, Luftstridsskolan)

“Tidigare hade vi ju en organisation där vi övade lokala katastrofledningen och regionala katastrofledningen. Det har vi inte gjort på... ja jag kan tyvärr inte ens komma ihåg när vi gjorde det sist.” (Sjukvårdsledare, LKL Gävle sjukhus)

Samtliga respondenter har lyft fram behovet av såväl utbildning som övning i syfte att vässa både organisation och ledningsmetod för att hantera påfrestningar. Utbildning och övning betraktas därför av författarna som en lösning på utmaningar, kanske främst avseende ledningsmetod. Men det finns också här en inneboende utmaning beroende på resursbrist, främst i form av tid och personal. Det tycks helt enkelt inte finnas tid eller personal att öva, vilket det dock gjordes tidigare åtminstone vid LKL Gävle sjukhus.

“...en ledning och en organisation som verkligen satte det här högt, och man lyftes bort från ordinarie jobb och man tränade” (Stabschef, LKL Gävle sjukhus)

“Sen handlar det om att hålla det här igång. Men hur ska det plockas ut personalresurser när cheferna förmodligen kommer skrika neej, det går inte, du behövs här och du behövs här, så det finns ett enormt motstånd hela tiden. Så att ... det finns att brottas med” (Insatsledare, Gävle sjukhus)

Vid båda de undersökta organisationerna lyfter man fram att det finns ett behov av såväl utbildning som övning. Dessa hänger ihop: brist på övning leder till minskad kompetens i organisationen, vilket i sin tur föder ett behov av utbildning. Övningar är samtidigt i sig utbildande. Vid LSS pekade en av respondenterna på det faktum att hantering av påfrestningar är lärande, varför man med fördel - om möjligt - kan låta fler aktörer än vad som är nödvändigt medverka vid hanteringen av den aktuella påfrestningen. Vid dessa tillfällen krävs dock hela tiden en avvägning mellan lärande och effektivitet!

“Det är ju en sak att kalla väldigt många och informera – det är bra. Men att sen ha ambitionen att alla ska vara delaktiga i arbetet, det kan göra det väldigt trögt i själva genomförandet. Där är det viktigt att de aktörer som kan det här och kan göra det snabbt, får göra det i fred eller i lugn och ro” (Chef för flottiljstab, Luftstridsskolan)

Flera respondenter lyfter fram vikten av att öva i syfte att vidmakthålla kompetenser och utarbetade rutiner, men även att vid övningar träna personalen att hantera stresspåslag. Vidare bedöms övning skapa trygghet och förståelse för både organisation och ledningsmetod för att

hantera påfrestningar. En av respondenterna menar att övning även ger positiva synergieffekter på den vardagliga verksamheten.

“Om man blir riktigt bra och övad i det här, så får du också dessutom synergieffekter på linjeverksamheten, när man blir riktigt duktig på det här för då har man ett uppbyggt kontaktnät” (Insatsledare, LKL Gävle sjukhus)

Med detta synsätt kan man konstatera att övningar även leder till en vässad organisation i det vardagliga arbetet, och den slutsatsen torde vara giltig även i den militära kontexten.

Vid LSS pekade en av respondenterna på att brist på övning kan leda till osäkerhet, vilket var fallet vid en skarp beredskapshöjning som hanterades drygt ett år före intervjuens genomförande.

“Vi hade kommit ett steg längre i hela delen i hur vi leder, men vi hade fortfarande inte klarat ut exakt hur vi skulle göra vid själva beredskapshöjningen. Så där var vi ju lite osäkra.” (Chef för flottiljstab, Luftstridsskolan)

Citatet ovan påvisar att organisationen har väl fungerande rutiner för normalverksamheten - men när en påfrestning inträffar krävs väl inövade rutiner för hur denna ska hanteras vid sidan av ordinarie verksamhet (detta beskrivs närmare i kategorin dubbelhänthet) vilket sannolikt medför att organisationens upplevda osäkerhet undviks.

Genomgående inom kategorin finns en utmaning att vidmakthålla medarbetarnas intresse, förmåga och kunskaper när de utbildas och tränas för situationer som de trots allt kanske aldrig kommer att utsättas för.

Sammanfattningsvis konstaterar författarna att utbildning och övning är en stor utmaning vid båda undersökta organisationer, och då handlar det främst om resursbrist i form av tid men även personal. Samtidigt betraktas det som en nödvändighet och lösning på utmaningen avseende förlorad kompetens, vana och rutiner vid hantering av påfrestningar.

Påfrestning i vardagen

Kategorin handlar om de vardagliga händelser som lastar ner organisationen och skapar begränsningar för normalverksamhetens genomförande.

När författarna planerade denna studie, gjordes det med föreställningen att begreppet påfrestning innebär en extraordinär händelse som inträffar utanför ordinarie verksamhet och rutiner, utanför den så kallade normalbilden. Vid analys och bearbetning av det empiriska underlaget, framkom ett behov av att utvidga begreppet påfrestning. Vid båda verksamhetsställena uttryckte respondenter att påfrestning i olika sammanhang mycket väl kan upplevas även i vardagen, inom ramen för normalbilden.

Ett exempel på en sådan påfrestning i vardagen är t.ex. organisationsförändringar. Vid LSS genomfördes för drygt två år sedan en förändring av såväl organisation som ledningsmetod vid flottiljstaben, vilket av många sågs som en stor påfrestning trots att den var planerad (se

även avsnittet om människan i organisationen). Ny struktur och nya sätt att arbeta påverkade både medarbetare och chefer i organisationen.

Vid såväl LSS som LKL vid Gävle sjukhus framkom att uppgiftstryck i olika former också upplevs som påfrestningar, beroende på belastning i övrigt. Inom militär kontext kan stora och komplexa uppgifter som planering av stora övningar som Flygvapenövning, eller planering och genomförande av Försvarens huvudflygdag ge en påfrestning på organisationen, även om de är begränsade i tid. Vid LKL framhåller man särskilt vårdplatsbrist och störningar i IT-system som särskilt påfrestande i vardagen - utan att det för den skull handlar om att hantera en större olycka.

”Det vanligaste är för mycket patienter i förhållande till vad vi har möjlighet att ta emot och det andra är när IT-systemen krånglar.”

(Sjukvårdsledare, LKL Gävle sjukhus)

Utmaningen vad gäller känsligheten för störningar i IT-systemen (inklusive telefoni) beskrivs närmare:

“...vilket ju har blivit ett problem de senaste åren när IT-systemen går ner. Då hamnar vi ju i ett läge som är kritiskt när vi inte riktigt kan hantera den ordinarie driften. Det kan ju vara, och är oftast, IT-system eller kommunikationssystem d.v.s. att telefonin går ner, för då när vi inte varandra, vi kan inte söka jourer, vi kan inte söka bakjourer... då hamnar vi i ett känsligt läge” (Sjukvårdsledare, LKL Gävle sjukhus)

Ett sätt att hantera utmaningen avseende krånglande IT-system vid Region Gävleborg (för att hantera system som telefoni, telefonväxlar, journalsystem mm) är att skapa en ny beredskapsorganisation för att vid behov hantera denna typ av utmaningar, en särskild stab kallad RDL (regional driftledning), vilket även nämns i avsnittet om stödsystem.

Författarna upplever att den största påfrestningen i vardagen vid LKL Gävle sjukhus är vårdplatsbrist.

“Det är det här glödet i vardagen som kan bli lite bekymmersamt. Vårdplatsbrist, såna här saker som inte är löslösta om man uttrycker sig så. Det tror jag kan bli en större utmaning än en bussolycka egentligen. Om man nu går upp i stab och det är knökfullt på varje sjukhus i länet, överallt är det fullt och så vidare, vad ska vi göra av patienterna?” (Tjänsteman i beredskap TiB, Region Gävleborg)

TiB uttrycker alltså ovan att påfrestningar i vardagen kan bli en större utmaning att hantera än en stor olycka med många skadade. Att hantera en påfrestning i vardagen, som t.ex. vårdplatsbrist, kan mycket väl leda till en beredskapshöjning, att man vid sjukhuset aktiverar LKL och går in i stabsläge.

“Men att höja beredskapen till stabsläge, som en första nivå, det är... det kan räcka med överbeläggningar och det är väl allmänt känt att överbeläggningar det har man

ju ständigt och jämt, det är ett gigantiskt problem i en bantad organisation.”
(Insatsledare, LKL Gävle sjukhus)

Respondenten lyfter fram att vårdplatsbristen hänger ihop med bristande personalresurser, vilket även understryks av övriga respondenter vid LKL.

“...det är ju därför vi har så få vårdplatser, det är för att vi har för lite folk. Och vi jobbar ju hela tiden med att optimera bemanningen”
(Sjukvårdsledare, LKL Gävle sjukhus)

En möjlig lösning att kortsiktigt hantera utmaningen med påfrestning i vardagen vid Gävle sjukhus är, som nämnts av några av respondenterna, att höja beredskapen, aktivera LKL och därmed gå upp i stabsläge. En av respondenterna menar att påfrestningar i vardagen skulle kunna hanteras i linjeorganisationen genom kreativa lösningar “utanför boxen” som att t.ex. TiB genom personliga kontakter på kort tid kan dra samman en liten stab - men det är inte så det är tänkt att fungera.

Kategorin kan sammanfattas med att resursbrist i kombination med ett högt uppgiftstryck över tiden, skapar stora begränsningar för genomförande av normalverksamheten, eftersom verksamheter som utbildning och övning med flera är svåra att skapa tid för då organisationen har fullt upp med att släcka bränder.

4.3. Översikt av kategorier

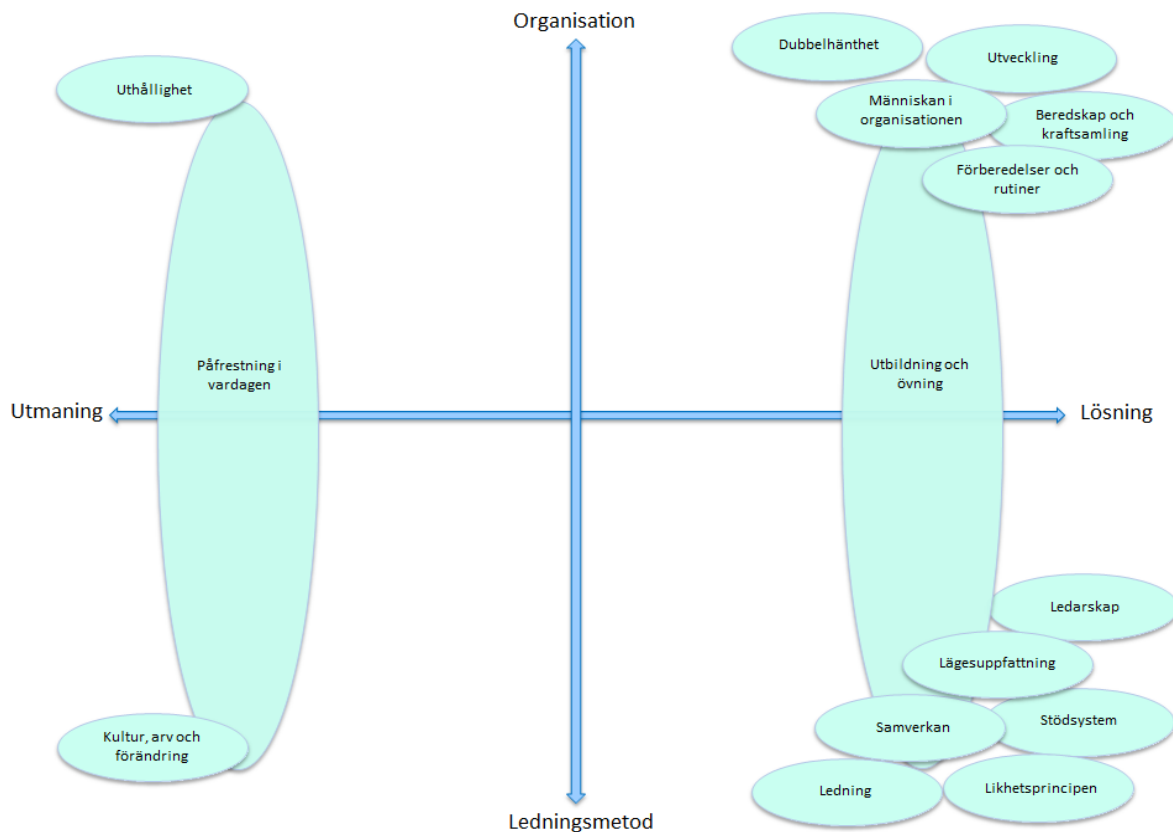


Bild 6. Kategoriernas relation till forskningsfrågorna.

I föregående delkapitel har de 15 kategorierna beskrivits var för sig, underbyggda med citat från samtliga respondenter. Resultatredovisningen sammanfattas i detta delkapitel med en beskrivning av författarnas uppfattning om hur kategorierna förhåller sig till studiens forskningsfrågor. Detta görs i ovanstående modell i form av ett diagram. Längs den vertikala axeln återfinns studiens två teman organisation och ledningsmetod i varsin ände och längs den horisontella axeln finns utmaningar respektive lösningar kopplade till de två temana. Kategorier som i huvudsak präglas av att handla om organisation placeras i diagrammets övre del (första och andra kvadranten) medan de som präglas av ledningsmetod placeras i dess nedre del (tredje och fjärde kvadranten). På motsvarande sätt placeras kategorierna längs den horisontella axeln beroende på om de betraktas som en utmaning, eller om de är lösningsorienterade. Med denna fördelning framträder med andra ord kategorier som betraktas som lösningar avseende organisation i den första kvadranten, utmaningar avseende organisation i den andra kvadranten, utmaningar avseende ledningsmetod i den tredje kvadranten och lösningar avseende ledningsmetod i den fjärde kvadranten.

Författarna vill påpeka att modellen är en grov förenkling av det empiriska underlaget. Praktiskt taget alla kategorier innehåller inbördes i någon omfattning såväl utmaningar som lösningar, vilket framgår i beskrivningen av respektive kategori i kapitel 4.2. Likväl finns en svårighet att dra en tydlig skiljelinje mellan organisation och ledningsmetod eftersom begreppen som sådana har en nära koppling och beror av varandra. I gränslandet mellan dessa begrepp finns en gråzon, där valet om någon kategori är kopplad till det ena eller det andra beror på respektive individs tolkning av situation och kontext, varför det är möjligt att argumentera för om något är att betrakta som organisation eller ledningsmetod, utmaning eller lösning.

Enligt ovan beskrivna fördelning av kategoriernas relation till forskningsfrågorna, framgår att kategorierna som framträtt i det empiriska underlaget är mer lösningsorienterade än problemorienterade, både avseende organisation och ledningsmetod, eftersom de flesta kategorier återfinns till höger i diagrammet. Två kategorier intar en särställning: *utbildning och övning* samt *påfrestning i vardagen*. Som framgår av bilden spänner dessa två kategorier över såväl organisation som ledningsmetod. Utbildning och övning framstår i empirin som en mycket tydlig framgångsfaktor för att stärka personalens kompetens att hantera påfrestningar vilket i sin tur stärker den organisationen som berörda individer bemannar. Vidare bedöms utbildning och övning medföra vana och säkerhet i hantering av påfrestning vilket bedöms påverka ledningsmetod positivt i motsvarande omfattning. Kategorin påfrestning i vardagen ligger däremot som en generell broms över den dagliga verksamheten och påverkar hela fältet negativt, vilket medför att den utgör en stor utmaning för att vässa och trimma organisationen i syfte att höja förmågan avseende hantering av påfrestningar. Uppgiftstryck och resursbrist (främst personal och tid) medför enligt kategoribeskrivningen att organisationen inte hinner utbilda och öva sig i önskvärd omfattning, likväl blir planering och förberedelser lidande.

I efterföljande kapitel diskuteras hur de redovisade kategorierna förhåller sig dels till varandra och dels till referensramen.

5. Diskussion

Detta kapitel inleds med en diskussion kring resultatet som författarna funnit i det empiriska underlaget, kopplat till studiens forskningsfrågor. Därefter diskuteras hur resultatet förhåller sig till studiens referensram, för att avslutas med en diskussion kring vald metod för denna studie och hur metodvalet kan ha påverkat studiens resultat.

5.1. Resultatdiskussion

Kategorierna har inbördes relationer och påverkar varandra, framför allt avseende utmaningar och lösningar, vilket diskuteras i detta delkapitel. Denna påverkan sker dels mellan kategorierna och i flera fall finns denna spänning mellan utmaning och lösning även inbördes inom kategorin. Författarna uppfattar att relationer mellan kategorierna och deras påverkan på varandra är komplex och inte på ett enkelt sätt låter sig åskådliggöras i en bild eller modell med pilar mellan kategorierna för att exakt påvisa denna interkategoriska påverkan. Empirin ger inte stöd för att en enskild utmaning matchas av en enskild lösning. Vidare öppnar författarna upp för en diskussion där kategorierna också kan placeras annorlunda i diagrammet.

En faktor som i viss mån överraskade författarna är att skillnaderna i respondenternas svar mellan LSS och LKL Gävle sjukhus var förhållandevis små. Likheter var desto större och fler. Detta faktum medförde att kategorierna redovisas tematiskt och inte uppdelat på respektive verksamhetsställe då en sådan uppdelning inte tillfört något nämnvärt utan enbart ökat omfattningen på det redovisade resultatet. Givetvis har nyansskillnader framträtt eftersom verksamheten som bedrivs på respektive ställe skiljer sig åt, och dessa nyanser framträder inom respektive kategoribeskrivning i kapitel 4.2.

Två skillnader kan emellertid noteras, en avseende organisation och en avseende ledningsmetod. Dels har medarbetare vid LSS en utpekad befattning att bemanna i händelse av ofred, beredskapshöjning eller övning. En sådan koppling mellan befattning i linjeorganisation och katastroforganisation saknas vid LKL. Dels upplevs LSS i ökad utsträckning vid normalverksamhet tillämpa en form av parallellorganisation (tvärfunktionella planeringslag eller ledningslag) för att lösa komplexa uppgifter som kräver kompetens från flera funktioner. Vid Gävle sjukhus förefaller verksamheten istället löpa i linjeorganisationen så långt det är möjligt intill dess att beredskapen höjs och stabsläge intas, även om författarna har uppfattat att förändringar är förestående.

Författarnas uppfattning är att samtliga kategorier som framträtt ur empirin är starka och står för sig själva, vilket styrks av frekvenstabellen i bilaga 3. Kategori utbildning och övning framstår som den starkaste och mest signifikanta. Detta ter sig inte som en överraskning då utbildning och övning lyfts fram av samtliga respondenter som den viktigaste lösningen för att nå framgång, men även som en stor utmaning att hinna genomföra då påfrestningar i vardagen kraftigt begränsar möjligheterna för genomförande. Kategori människan i organisationen framstår också som oerhört viktig, då den starkt betonar individens centrala

funktion i organisationen samt vikten av ledarskap och mindset hos såväl chefer som medarbetare.

I kategoribeskrivningen och sammanställningen av kategorier enligt bild 6 framgår att kännetecknande för en militär organisation som ska kunna möta och hantera en påfrestning med hög operativ effekt, är en organisation som är utbildad och övad, väl förberedd och med klara rutiner för att hantera påfrestningen och beredd att kraftsamla för att möta denna. Organisationen som hanterar påfrestningen bör vara tvärfunktionellt sammansatt av individer ur linjeorganisationen och hanterar påfrestningen parallellt som ordinarie linjeorganisation hanterar normalverksamheten. Organisationens utmaning blir under själva påfrestningen att skapa uthållighet - resurserna är inte outtömliga, främst i form av personal. Vid normalverksamhet utgör även påfrestning i vardagen en utmaning som hindrar organisationen att planera, förbereda, utbilda och öva sig i syfte att höja förmågan att hantera påfrestningar.

Utmärkande för den ledningsmetod som tillämpas vid en påfrestning är att den i möjligaste mån bör efterlikna den metod för ledning som tillämpas vid normalverksamhet. Kända rutiner och struktur för ledning som individerna är väl förtrogna med bedöms vara en framgångsfaktor vid ökat stresspåslag när påfrestningen ska hanteras. Ledningsmetoden ställer även krav på ett tydligt ledarskap där medarbetare förväntas lösa sina respektive uppgifter enligt tydliga mandat utan detaljstyrning för att nå effekt. Ett stort mått av flexibilitet krävs avseende ledning av påfrestning då varje påfrestning i sig bedöms vara unik. Ledningsmetoden måste också stödjas av lämpliga stödsystem, vilka ska fungera även vid påfrestning i form av exempelvis el- eller sambandsbortfall, som i sin tur bidrar till att nå en god lägesuppfattning. En framgångsrik ledningsmetod utmanas av kultur och arv, gamla rutiner och sådant som "sitter i väggarna". Detta kan medföra att flexibiliteten i ledningen försvåras och förmågan att tänka kreativt hämmas när påfrestning ska hanteras.

Även om det inte är meningsfullt att påvisa samband mellan enskilda kategorier framträder dock vissa övergripande samband, där utmaningar och lösningar påverkar varandra dubbelriktat. Brist på uthållighet i organisationen påverkar givetvis organisationen negativt. Det blir svårare att nå dubbelhänthet, d.v.s. förmågan att hantera såväl normalverksamhet som en uppkommen påfrestning parallellt. Vidare medför en låg uthållighet en nedgång i förmågan att kraftsamla, då all personal förr eller senare måste vila och återhämta sig. Omvänt bedöms en god planering och noggranna förberedelser, tydliga och väl övade rutiner, utbildad, övad och förberedd personal skapa bättre förutsättningar för att nå en högre grad av uthållighet - maskineriet är väl inoljat vilket gör att mer kraft kan läggas på att agera för att hantera påfrestningen istället för att energi åtgår för att konfigurera organisationen, reda ut rutiner, vem som ska göra vad och så vidare.

På motsvarande sätt tycks förhållandet vara avseende ledningsmetod. Förändring och utveckling av ledningsmetod tar tid, beroende på den påverkan som kultur och arv har på människors förhållningssätt och attityder. En av respondenterna nämnde att "kultur åter

strategi till frukost”⁶⁷ och om inte människorna är med på förändrade tankesätt att utveckla en ledningsmetod, spelar det ingen större roll hur tydliga och välutvecklade planer det finns för detta. Kultur och arv kan även påverka attityder till stödsystem för ledning och förmåga till lägesuppfattning, t.ex. genom en uppfattning att vi gör som vi alltid har gjort. Men ett tydligt ledarskap som aktivt påverkar medarbetarnas attityder i önskvärd riktning, en tydlig ledning med kända rutiner och en hög grad av tvärfunktionell samverkan som bygger kontaktnät bedöms vara en framkomlig väg för att påverka kultur och arv positivt. Förändring är tålamodsprövande, men som en av respondenterna uttryckte det avseende en nyligen utvecklad och introducerad ledningsmetod: “Nu är det viktigt att vi mosar på ett tag, att vi kör på med det här så att vi har en erfarenhet i hur det upplevs”⁶⁸.

Resultatdiskussionen sammanfattas grafiskt med bild 7 nedan, där kategoriernas påverkan på och relation till varandra framgår. Författarnas tolkning av bilden är att organisation och ledningsmetod för att hantera påfrestningar påverkas positivt genom att såväl chefer som medarbetare medvetandegörs om de kategorier som återfinns till höger i diagrammet och aktivt arbetar för att utveckla dessa, samtidigt som de på motsvarande sätt strävar mot att bearbeta de utmaningar som har identifierats i denna studie och återfinns till vänster i diagrammet. Betraktar man kategorierna till höger som framgångsfaktorer och lyckas utveckla dessa, bedömer författarna att det finns goda förutsättningar för att i praktiken kunna kombinera organisation och ledningsmetod på ett framgångsrikt sätt.

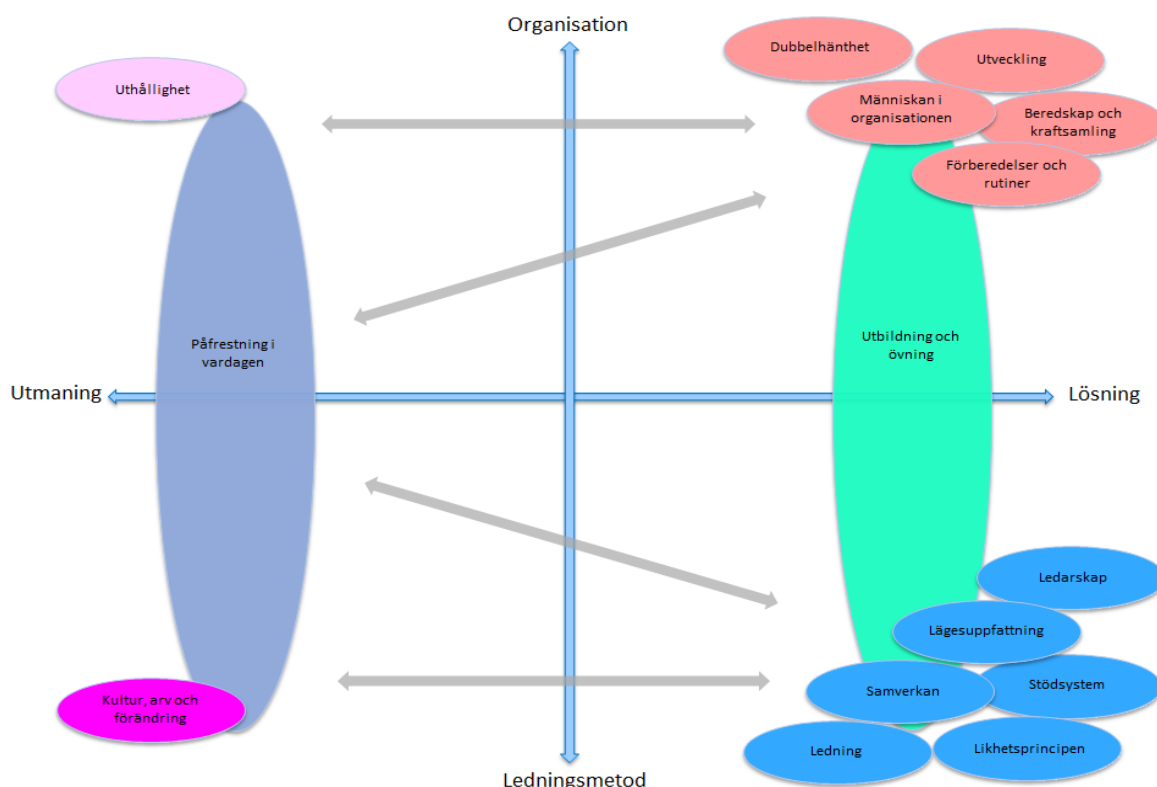


Bild 7. Kategoriernas påverkan på och relation till varandra.

⁶⁷ Kvalitetschef, Luftstridsskolan. Intervju 180404.

⁶⁸ Chef för flottiljstab, Luftstridsskolan. Intervju 180323.

5.2. Perspektivdiskussion

I detta delkapitel diskuterar författarna hur kategorierna förhåller sig till de tre perspektiven dubbelhänthet, pålitlighet och medvetenhet, vilka beskrivs i kapitel 2 Referensram.

5.2.1. Dubbelhänthet

Med dubbelhänthet avses i denna studie, som anges i referensramen, *förmågan att hantera en påfrestning samtidigt som den vardagliga normalverksamheten löper*, och utgör ett av tre perspektiv som referensramen vilar på. Författarna menar att perspektivet mycket väl kan appliceras på militär verksamhet som hanterar påfrestningar, eftersom denna samtidigt ska hantera en normalverksamhet parallellt och göra detta med lika hög precision, därav dubbelhäntheten.

Utöver att dubbelhänthet avser ett av perspektiven i referensramen, har i det empiriska underlaget framträtt en *kategori* med samma namn. Påfrestningar bör med fördel hanteras av en separat, projektliknande parallellorganisation som bemannas av individer ur linjeorganisationen. Detta stöds av O'Reilly och Tushman⁶⁹, Sinha⁷⁰ samt Hawk och Zand⁷¹. Hawk och Zand menar även att en parallellorganisation med bred sammansättning över funktionsgränser, löser ett brett spektrum av uppkomna frågor och problem samt skapar kontaktnät som ger synergieffekter i linjeorganisationen. Denna uppfattning om positiva mervärden av att hantera påfrestningar i en parallellorganisation har också lyfts fram ordagrant av respondenter i det empiriska underlaget, vilket bekräftar att begreppet dubbelhänthet med fördel kan appliceras även på militär verksamhet som avses i denna studie. Dubbelhäntheten tillämpas också i ökande utsträckning vid LSS i vardagen, då planeringslag eller ledningslag normalt initieras vid komplexa uppgifter ska lösas.

Inom kategorin *människan i organisationen* ställs stora krav på individerna som bemannar organisationen - såväl chefer som medarbetare. Det krävs ett ledarskap som tydligt kommunicerar behov av åtgärder, medan attityd, inställning och drivkraft hos både chefer och medarbetare betraktas som avgörande för att nå framgång inom organisationen, i synnerhet vid hantering av påfrestningar. Kategori *ledning* omfattar behovet av en tydlig ledningsmetod där det inte finns utrymme för missförstånd - en metod som ska vara så pass tydlig att den fungerar även vid påfrestningar. O'Reilly och Tushman⁷² samt Sinha⁷³ påpekar just behovet av tydlig och handfast ledning, att fatta nödvändiga och ibland svåra beslut, vilket i sin tur ger

⁶⁹ Tushman och O'Reilly. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 8-30.

⁷⁰ Sinha. Managing an ambidextrous organization: Balancing innovation and efficiency. *Strategic Direction*, 35-37.

⁷¹ Hawk och Zand. Parallel Organization: Policy Formulation, Learning, and Interdivision Integration, *Journal of Applied Behavioral Science*, 307-336.

⁷² O'Reilly och Tushman. Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit, *California Management Review*, 5.

⁷³ Sinha. Managing an ambidextrous organization: Balancing innovation and efficiency. *Strategic Direction*, 35-37.

signaleffekter nedåt i organisationen och påverkar attityden hos medarbetarna i önskvärd riktning. En av Palm och Liljas nio framgångsfaktorer för att nå organisatorisk ambidextri inom offentlig sektor är ledningens förmåga till kommunikation med sin organisation.⁷⁴ Hawk och Zand bekräftar även vikten av attityd och förståelse för parallella organisationer som komplement till linjeorganisationen och dess förmåga att lösa komplexa uppgifter.⁷⁵

Den mycket centrala kategorin *utbildning och övning* är nödvändig för att utveckla kompetens, förfina rutiner, skapa förtroende för organisation och metoder o.s.v. I empirin framgår tydligt att en hindrande faktor är *påfrestningar i vardagen* som kan vara resursbrist i form av personal, tid eller inte minst ekonomi. Nödvändigheten av utbildning och övning kan dock inte ifrågasättas. Bland Palm och Liljas nio framgångsfaktorer återfinns bl.a. nödvändigheten att skapa ekonomiska resurser för att nå dubbelhänthet.⁷⁶ I kontexten för denna studie skulle detta kunna innebära att ekonomiska resurser avsätts för utbildning och övning, i förlängningen innebär det även resursavsättning i form av tid och personal. Palm och Lilja lyfter även fram vikten av att skapa en organisation där det är tillåtet att göra misstag. Författarna till denna studie menar att utbildning och övning är det mest effektiva sättet att uppnå en sådan förlåtande organisationskultur. Författarna menar att det även finns belägg i det empiriska underlaget för att hävda att övning och utbildning av den parallella organisationen på ett effektivt sätt möter Hawk och Zands uppfattning om den parallella organisationen: En organisation som sätts samman av individer ur linjeorganisationen, som samarbetar över linjens gränser och därmed motverkar stuprörstänkande samt skapar kontaktnät som främjar samarbete, ger positiva synergieffekter i linjeorganisationen.⁷⁷ Hawk och Zands beskrivning ovan verifierar även vad som återfinns inom kategori *samverkan*, vilket i denna studie avser en tvärfunktionell samverkan som överbryggar stuprörstänkande, för att lösa komplexa och hastigt uppkomna påfrestningar.

Att förändra i syfte att effektivisera en ledningsmetod tar tid och är tålmodsprövande, vilket framgår av kategorin *kultur, arv och förändring*. I empirin framgår en upplevelse att trösklar behöver sänkas för att få till stånd en önskad förändring, vilket kan motverkas av en ryggsäck hos individer bestående av kultur och arv. Detta kan mycket väl gälla t.ex. organisation och ledningsmetod för en parallellorganisation som ska hantera en påfrestning. Hawk och Zand påpekar vikten av individuell attityd och förståelse för den parallella organisationen⁷⁸, medan Palm och Lilja bland sina framgångsfaktorer lyfter fram att verkligen gå från idé till handling avseende innovationer, som i denna kontext avser utvecklad organisation eller ledningsmetod

⁷⁴ Palm och Lilja. Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2-20.

⁷⁵ Hawk och Zand. Parallel Organization: Policy Formulation, Learning, and Interdivision Integration, *Journal of Applied Behavioral Science*, 307-336.

⁷⁶ Palm och Lilja. Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2-20.

⁷⁷ Hawk och Zand. Parallel Organization: Policy Formulation, Learning, and Interdivision Integration, *Journal of Applied Behavioral Science*, 307-336.

⁷⁸ Ibid.

för att hantera påfrestningar. Palm och Lilja hävdar att ofta läggs mer fokus på idégenerering och mindre fokus på att i praktiken implementera dessa innovationer.⁷⁹

5.2.2. Pålitlighet

Utbildning och övning är avgörande för att utveckla och vidmakthålla kunskaper och höja förmågan hos organisationen, och kan i många fall vara de enda förutsättningarna för att skapa praktisk erfarenhet och färdighet i de undersökta organisationerna, eftersom en individ kan gå igenom ett helt arbetsliv utan att utsättas för den svåraste situationen på riktigt. Gerry Larsson pekar på stressreaktioner som förekommer i händelsestyrda miljöer såsom militär verksamhet och akutsjukvård, som till exempel förlorad tidsuppfattning och överblick.⁸⁰ Övningar är i sig utbildande och ger positiva effekter i det vardagliga arbetet i form av förbättrad kommunikation och samverkan med anledning av det förbättrade kontaktnät som tvärfunktionella övningar ger. Grabowski och Roberts trycker särskilt på vikten av en effektiv kommunikation för att skapa förståelse för den egna och omgivande verksamheter, vem som gör vad och varför.⁸¹ Rutiner och processer måste vara väl inövade för att tåla det stresspåslag som kommer av en skarp situation och undvika osäkerhet hos organisationen, Weick och Sutcliffe menar att förmågan att hantera förändrade planer och taktik bygger på att dessa rutiner och processer finns på plats och att övning sker med regelbundenhet.⁸² I empirin framgår det med emfas hur viktig möjligheten till övning och utbildning är, samtidigt som det är en stor utmaning att skapa tid och resurser för det faktiska genomförandet.

Förberedelser och rutiner handlar om att organisationen ska kunna möta och hantera påfrestningar på ett kontrollerat och effektivt sätt. Såväl praktiska som mentala förberedelser måste vidtas, med fokus på väl inarbetade och tydliga processer och rutiner där medarbetarna känner igen sig och kan agera oavsett vilken typ av påfrestning som inträffar. Fördelning av och förståelse för roller och ansvar är viktiga beståndsdelar här, något som Grabowski och Roberts också påtalar.⁸³ En av de viktigaste aspekterna avseende förberedelser och rutiner är att de mål som finns för verksamheten är kommunicerade och väl kända i organisationen, vilket stöds av Weick och Sutcliffe, som också påtalar vikten av gemensamma mål för att förstå sin egen del i helheten.⁸⁴

Inom kategorin *beredskap och kraftsamling* återfinns i empirin mekanismer för att ur ett normalläge snabbt kunna skapa en så tydlig bild som möjligt av den aktuella situationen, få organisationen på fötter och börja hantera det som inträffat. Organisationen anpassas

⁷⁹ Palm och Lilja. Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2-20.

⁸⁰ Gerry Larsson. *Ledarskap under stress*. Malmö: Liber, 2010, 10-12.

⁸¹ Grabowski och Roberts. Risk mitigation in large-scale systems: Lessons from high reliability organizations. *California Management Review*, 156.

⁸² Weick, Sutcliffe och Obstfeld. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Crisis management*, 33-36.

⁸³ Grabowski och Roberts. Risk mitigation in large-scale systems: Lessons from high reliability organizations. *California Management Review*, 156.

⁸⁴ Weick och Sutcliffe. *Managing the unexpected. Sustained performance in a complex world*, 91-92.

beroende på vad som inträffat genom att grundstommen kläs på med berörda funktioner, personal och resurser kallas in på bredden i syfte att skapa handlingsutrymme och redundans. Anpassningsbara rutiner är ett kännetecken för en pålitlig organisation enligt Weick och Sutcliffe, i empirin finner vi att även organisationen anpassas och byggs på beroende på händelsens art.⁸⁵

Likhetsprincipen som den framträder vid de undersökta enheterna pekar på nyttan av att så långt som möjligt bibehålla invanda strukturer när en svårförutsägbar påfrestning inträffar. Det som förändras är i huvudsak rutiner, i form av att tidstempot höjs, något som stöds av Weick, Sutcliffe och Obstfeld vilka menar att pålitlighet bland annat byggs på rutiner som kan varieras och anpassas efter rådande situation.

Det empiriska underlaget för kategorin *stödsystem* ger uttryck för en sårbarhet i organisationerna avseende brister avseende redundanta kommunikations- och IT-system och reservalternativ, något som ger en negativ påverkan operativ effekt och möjligheterna till den effektiva kommunikation som kännetecknar HRO enligt Grabowski och Roberts.⁸⁶ För att öka pålitligheten hos organisationerna är tillgång och tillgänglighet till dessa typer av system något som måste ses över.

5.2.3. Medvetenhet

Ledarskap beskrivs i empirin på olika nivåer, från hög politisk nivå ner till den individuella chefen. En genomgående syn på chefer och ledarskap är vikten av bred kunskap om hela den verksamhet man har att leda i syfte att kunna fatta beslut, och även förmåga och mod att delegera beslutsfattande till dem som har bäst kunskap inom en funktion. Weick och Sutcliffe betonar nödvändigheten av chefers närvaro och insyn i verksamheten,⁸⁷ medan La Porte och Consolini även lyfter behovet av att förlita sig på expertisen när tiden är knapp⁸⁸, vilket förutsätter nämnda insikt om vilken kunskap som finns i organisationen och modet att förlita sig på denna. Acceptans och kunskap om uppgifter, roller, mandat och ansvar på alla nivåer framhålls också i underlaget, vilket underlättas av den effektiva kommunikation som Grabowski och Roberts menar kännetecknar HRO.⁸⁹

Människan i organisationen är en av de tyngsta kategorierna, utan människor ingen organisation. De undersökta enheterna ger uttryck för vikten av en uppfylld organisation, där rätt person placeras i rätt befattning. Verksamheterna har behov av expertkunskap ute i linjen för att snabbt kunna fatta beslut i tidskritiska situationer. Weick och Sutcliffe säger om

⁸⁵ Weick, Sutcliffe och Obstfeld. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Crisis management*, 33-36.

⁸⁶ Grabowski och Roberts. Risk mitigation in large-scale systems: Lessons from high reliability organizations. *California Management Review*, 156.

⁸⁷ Weick och Sutcliffe. *Managing the unexpected. Sustained performance in a complex world*, 90-91.

⁸⁸ La Porte och Consolini. Theoretical and operational challenges of "high-reliability organizations": air-traffic control and aircraft carriers, *International Journal of Public Administration*, 850-852.

⁸⁹ Grabowski och Roberts. Risk mitigation in large-scale systems: Lessons from high reliability organizations. *California Management Review*, 156.

principen att förlita sig på expertis, att den hierarkiska strukturen i snabba lägen kan behöva underordnas experternas kunskaper och erfarenhet⁹⁰, rätt person på rätt plats kan vara avgörande för utfallet i en specifik situation, vilket understryker behovet av en väl genomtänkt plan för bemanning av en parallellorganisation för hantering av påfrestningar. En gemensam nämnare hos individerna i organisationerna är attityd till uppgiften och en vilja att göra skillnad trots att de kan ställas inför oväntade och svåra situationer, vilket ger till följd att kompetensutveckling för individ såväl som organisation är vital för att skapa, vidmakthålla och höja förmåga, såväl fysisk som mental. Enligt Weick och Sutcliffe bygger organisationen genom att kontinuerligt arbeta med kompetenshöjande och utvecklande verksamhet för dess individer upp en motståndskraft som krävs för att möta och hantera oväntade händelser och påfrestningar.⁹¹

Inom kategorin *lägesuppfattning* framgår inom bägge organisationerna vikten och behovet av en gemensam bild av vad som händer här och nu i syfte att hantera pågående verksamhet samtidigt som grunden läggs för en framtida händelseutveckling. Förmågan att lägga pusslet för att förstå vad som kan komma att hända närmast och vad, vem och vilka som kommer påverkas är avgörande och beroende av att kunskapen om verksamheten finns representerad på alla nivåer. Likväl som att alla ska ha kunskap om de gemensamma målen för att kunna agera proaktivt inom egen funktion, så måste ledningen ha tillgång till samtliga kompetenser för att kunna fatta välgrundade beslut, vilket också Weick och Sutcliffe understryker.⁹²

Utmaningen ligger i att sammanföra de olika lägesbilder som finns inom organisationen till en övergripande lägesuppfattning, vilken förutsätter en tvärfunktionalitet inom organisationen. Detta understöds av Weick och Sutcliffe, vilka menar att lägesuppfattning, eller situationsmedvetenhet, bygger på organisationens samlade förmåga att skapa och bibehålla en kognitiv karta över alla påverkande faktorer och att vilken individ eller funktion som har bäst situationsmedvetenhet varierar över tiden. Kunskapen om problemet finns där verksamheten genomförs.⁹³

Samverkan är nära besläktad med kategorin lägesuppfattning. I resultatet framgår vikten av att undvika stuprörstänkande, vilket kan vara en risk i organisationer med starka professioner och/eller funktioner, och istället arbeta med sammansatta funktionsöverskridande ledningsgrupper som snabbt kan analysera den aktuella situationen och även har mandat för beslutsfattande inom respektive funktion. La Porte och Consolini uttrycker det inom ramen för respekt för expertis som att beslutsfattandet i tidskritiska situationer delegeras längre ut och/ eller nedåt i organisationen, då det är där expertisen återfinns.⁹⁴ De menar att hierarkin vid högt tempo eller nödsituationer luckras upp, i de studerade organisationerna uppfattar författarna att det snarare handlar om en i förväg planerad delegering av beslutsrätten, men

⁹⁰ Weick och Sutcliffe. *Managing the unexpected. Sustained performance in a complex world*, 114.

⁹¹ Ibid. 111.

⁹² Ibid. 90-91.

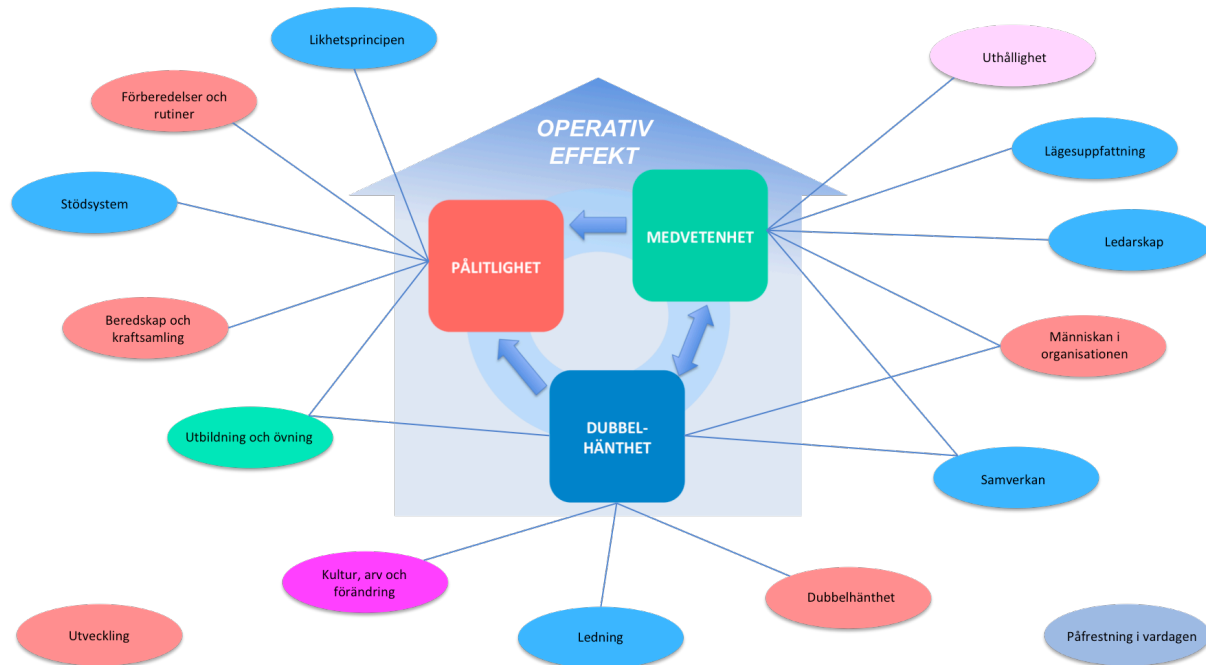
⁹³ Ibid. 83.

⁹⁴ La Porte och Consolini. Theoretical and operational challenges of "high-reliability organizations": air-traffic control and aircraft carriers, *International Journal of Public Administration*, 847.

där syftet att vinna tid och låta beslutet fattas av den individ eller funktion som för aktuellt läge har bäst information är detsamma.

Uthållighet handlar till del om förmågan att planera framåt och hushålla med de resurser som finns till förfogande. Enligt principen lyhördhet för genomförande kan uthållighet skapas med hjälp av den situationsmedvetenhet som organisationen gemensamt upprätthåller, vilken Weick och Sutcliffe säger handlar bland annat om förmåga att planera och förbereda även för en oförutsedd utveckling.⁹⁵ Uthållighet handlar även om redundans, något som i empirin återfinns bland utmaningarna. Organisationerna är personellt slimmade och marginalerna små, för att kunna bedriva verksamhet dygnet runt över tiden krävs flera individer på varje befattning. HRO ser i huvudsak på redundans ur ett systemperspektiv, vilket i empirin motsvaras av dubblerad/mångfaldigad personell redundans. Weick, Sutcliffe och Obstfeld talar om redundans i form av en ifrågasättande kultur i syfte att så långt som möjligt säkerställa att den information som finns att tillgå är så nära sanningen som möjligt⁹⁶, något som enligt författarnas uppfattning ingår i skapandet av den gemensamma lägesbilden, situationsmedvetenheten, i form av what if och omfallsplanering. Organisationerna förbereder sig för olika utfall av det som händer här och nu, vilket tyder på en förmåga att undvika att falla i fällan att förenkla hur situationen tolkas. I vilken omfattning detta görs medvetet eller omedvetet kan diskuteras.

5.2.4. Sammanfattning av perspektivdiskussion



⁹⁵ Weick och Sutcliffe. *Managing the unexpected. Sustained performance in a complex world*, 83.

⁹⁶ Weick, Sutcliffe och Obstfeld. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Crisis management*, 41-43.

Ovanstående bild sammanfattar perspektivdiskussionen i kapitel 5.2 grafiskt. Som framgår av bilden finns det två av de totalt 15 kategorierna som författarna menar saknar förankring i referensramen. Kategorin *utveckling* handlar förvisso om en strävan att uppnå högre grad av helhetssyn eller helikopterperspektiv på verksamheten, i synnerhet vid hantering av påfrestning. Detta verifieras av Palm och Lilja, som nämner helhetssyn och systemförståelse bland sina nio framgångsfaktorer.⁹⁷ Kategorin betraktas emellertid i denna studie som mycket liten, och den beskriver två av respondenternas fria tankar om hur deras respektive organisationer skulle kunna utvecklas, fritt utan styrningar från överordnade. Författarna har därmed valt att lägga kategorin utanför analysmodellen.

Kategori *påfrestning i vardagen* finner författarna heller inte specifika kopplingar till referensramen. Samband finns dock mellan denna kategori och praktiskt taget samtliga övriga kategorier, då påfrestning i vardagen ligger som en hindrande faktor och en utmaning vad gäller all form av utveckling av såväl organisation som ledningsmetod.

Bilden visar hur de kategorier som framträtt i studien påverkar perspektiven i analysmodellen. Perspektiven påverkar i sin tur dels varandra, men framför allt den operativa effekten. Detta innebär att för att höja den operativa effekten bör de tre perspektiven (med dess tillhörande kategorier) vässas, och det sker genom att organisationen aktivt arbetar med att dels vidareutveckla de kategorier som har identifierats som lösningar och dels minska effekterna av de kategorier som identifierats som utmaningar. Utmaningar såsom påfrestningar i vardagen kan inte väljas bort, men symptomen kan lindras genom att aktivt arbeta för att utveckla lösningsorienterade kategorier såsom ledarskap, dubbelhänthet och samverkan.

Författarna menar alltså att med en ökad kunskap om perspektiven pålitlighet, medvetenhet och dubbelhänthet och dess inverkan på den operativa effekten, så finns goda möjligheter att utveckla såväl organisation som ledningsmetod. Författarna ser i empirin många tecken på att principer inom de olika perspektiven redan tillämpas, men det kan diskuteras i vilken mån denna tillämpning sker medvetet eller om det beror på arv och beprövad erfarenhet och därmed görs av bara farten.

Det finns även företeelser inom båda organisationerna som inte framkommit i det empiriska underlaget, men som definitivt sorterar inom studiens referensram. Ett tydligt exempel på medvetenhet är Flygsäkerhetsavvikelse, vilken nyttjas inom Försvarmaktens flygsäkerhetsarbete och avser

⁹⁷ Palm och Lilja. Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2-20.

*“... händelse eller felfunktion hos personal eller materiel, som medfört eller kunnat leda till nedsättning av tjänstbarheten, eller som i övrigt inneburit avvikelser från beordrad eller planerad verksamhet”.*⁹⁸

Motsvarigheten inom vården är Lex Maria, vilken avser

*“...anmälan av händelser som har medfört eller hade kunnat medföra en allvarlig vårdskada”.*⁹⁹

Dessa båda exempel kan hänföras till Weick, Sutcliffe och Obstfelds beskrivning av principen fokus på fel och misstag, där ambitionen är att se och lära av de fel och misstag som begåtts och därmed skapa möjligheter för att undvika att de inträffar igen.¹⁰⁰

5.3. Metoddiskussion

Författarna har i studien valt att vara induktivt drivna och genomfört en kvalitativ undersökning som vilar på sju semistrukturerade intervjuer. I detta delkapitel redogör författarna för och diskuterar sin tolkning av hur vald metod har påverkat resultatet.

5.3.1. Urval

Valet av undersökningsenheter, LSS och LKL Gävle Sjukhus, baserade sig på författarnas intresse för organisation och ledningsmetod och en önskan och vilja att lyfta blicken från den militära kontext de båda verkar inom i syfte att vidga vyerna. Det visade sig dock att trots stora skillnader avseende uppgifter och verksamhet vid de bägge organisationerna, så anser författarna att det finns mer som förenar vad gäller organisation och ledningsmetod såväl som de utmaningar man har att tampas med och vilka lösningar man tillämpar för att hantera dessa.

Det respondenturval som gjorts för studien är till del utfört med författarnas kännedom om LSS och till del med stöd av en person med kännedom och kunskap om LKL Gävle sjukhus. Urvalet ledde fram till djupintervjuer av sju personer i utvalda befattningar, det förhållandevis låga antalet medför att det kan ifrågasättas i vilken mån den bild som framträder är rättvisande för de bägge organisationerna. Eftersom urvalet av respondenter vid LKL stöddes av tredje part kan det inte heller uteslutas att hen valt respondenter som ger uttryck för en uppfattning som är partisk i någon form. Risken för ett tendentiöst resultat reduceras i och med att de intervjuer som genomfördes vid LSS gav likartade svar.

Författarna upplevde dessutom efter den femte intervjun att mättnad började uppstå, det dök inte upp mycket nytt. De kategorier som framträdde har ett medelvärde på 5,6 svarande

⁹⁸ Försvarsmakten. *Ledning av militär luftfart, LML februari-maj 2108*. Stockholm: Försvarsmaktens Högkvarter, 2018, 69.

⁹⁹ Socialstyrelsen. HSLF-FS 2017:41 *Inspektionen för vård och omsorgs föreskrifter om anmälan av händelser som har medfört eller hade kunnat medföra en allvarlig vårdskada (lex Maria)*, 1.

¹⁰⁰ Weick, Sutcliffe och Obstfeld. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Crisis management*, 39-41.

respondenter, ingen kategori hade endast en svarande (se bilaga 3 för frekvenstabell svar per kategori). Med fler respondenter eller andra respondenter hade möjligen ytterligare kategorier framträtt och svarsfrekvensen sett annorlunda ut.

Val av referensram påverkar det slutliga resultatet genom att det empiriska underlaget i denna studie enbart betraktas genom just de glasögon författarna valt, det vill säga High Reliability Organizations och Ambidextriösa organisationer. Med val av andra perspektiv blir resultatet sannolikt ett annat.

5.3.2. Kvalitet

Studiens kvalitet styrks av de citat som präglar resultatredovisningen i kapitel 4. Författarna har valt att använda sig av många citat, från samtliga respondenter, i syfte att föra fram respondenternas uppfattning snarare än sina egna tolkningar av densamma. Samma intervjuguide har använts vid samtliga intervjuer, med undantag för enstaka kontextberoende följdfrågor. Löptexten bygger på resterande citat samt författarnas kompletterande anteckningar från intervjuerna.

5.3.3. Överförbarhet

I den mån studiens resultat avseende organisation och ledningsmetod är tillämpbara på annan verksamhet än just militär utgör studiens överförbarhet. Endast två undersökningsenheter ligger till grund för resultatet, vilket gör att räckvidden kan ifrågasättas. Samtidigt har likheterna mellan de undersökta organisationerna på övergripande nivå varit större än skillnaderna, vilket författarna anser tyda på att resultatet sannolikt kan tillämpas på fler verksamheter inom motsvarande kontext, exempelvis Brandförsvaret, ambulanssjukvården och Polisen eller för den delen andra förband ur Försvarmakten. Med anledning av det begränsade antalet intervjuer bör detta dock göras med försiktighet.

5.3.4. Tillförlitlighet

Författarna har samma yrkesbakgrund och har intresset för det valda ämnesområdet gemensamt. Att de dessutom känner varandra väl sedan 20 år tillbaka är något som väsentligen underlättat arbetet. Den gemensamma bakgrunden påverkar hur det empiriska underlaget tolkats, med olika bakgrund hade kanske andra data framträtt och resultatet sett annorlunda ut. Samtidigt upplever författarna att de kompletterat varandra, då de fastnat för till viss del olika saker vid intervjuerna. Det empiriska underlaget kodades av båda och kategoriserades därefter gemensamt i syfte att inte missa något signifikant.

Samtliga intervjuer upplevdes som mycket informativa, och författarna upplever sig ha fått tillgång till önskad information vid bägge organisationerna. Intervjuguiden var ett gott stöd för att undvika ledande frågor som kunnat riskera att färga respondentens svar. Respondenterna upplevs ha svarat ärligt och utan förskönanden på de frågor som ställts, brister såväl som förtjänster avseende organisation och ledningsmetod har uttryckts.

Viss insiderproblematik kunde skönjas i form av att ett mer uttalat rollspel företogs vid författarnas ordinarie arbetsplats LSS, då frågor ställdes som intervjuare och bisittare redan

hade en uppfattning om, något som efteråt diskuterades med respondenterna. Ingen outsiderproblematik upplevdes vid LKL Gävle Sjukhus, samtidigt som bristande förkunskap om verksamheten och eventuell tyst kunskap gör det svårt att med säkerhet säga att inget väsentligt missats.

Författarna reflekterade i efterhand över hur olika individer påverkas av en intervjusituation, det faktum att samtalet spelades in gjorde någon respondent mindre talför medan andra mer eller mindre glömde bort att en intervju pågick. Beslutet att genomföra intervjuerna på respondenternas ordinarie arbetsplatser och med intervjuare och bisittare civilklädda var framgångsrikt och upplevs ha bidragit till ett friare samtal och underlättat såväl möjligheten att hålla viss distans på författarnas ordinarie arbetsplats vid LSS samtidigt som det skapade en större närhet vid LKL Gävle Sjukhus.

6. Slutsatser och rekommendationer

Efter bearbetning, analys och diskussion av det empiriska underlaget drar författarna följande slutsatser:

- En militär organisation som snabbt ska kunna möta och hantera en påfrestning kännetecknas av hög beredskap och kan snabbt kraftsamla för att möta denna. Påfrestningar utöver normalverksamhet hanteras med fördel av en tvärfunktionellt sammansatt parallellorganisation som bemannas av individer ur linjeorganisationen.
- Att organisationen förbereder sig, utbildas och övas är av avgörande betydelse för att nå framgång vid hantering av påfrestningar
- Ledningsmetod vid en påfrestning bör i möjligaste mån efterlikna ledningsmetod som nyttjas vid normalverksamhet. Det är framför allt tidstempot som skiljer påfrestning från normalverksamhet
- Identifierade utmaningar är påfrestningar i vardagen (uppgiftstryck) samt kultur och arv vilket bl.a. avser sådant som "sitter i väggarna" och individers attityd och inställning till förändrad organisation och metod för att hantera påfrestningar. Även resursbrist är en utmaning, främst personalbrist men även kompetensbrist avseende förmåga att hantera påfrestningar som en följd av personalomsättningar
- Identifierade lösningar för att hantera påfrestning är en förberedd, utbildad och övad organisation som likt en projektorganisation är sammansatt med nödvändiga kompetenser ur linjeorganisationen. Denna parallellorganisation bör verka simultant med linjeorganisationen. Avgörande för att nå framgång är att sträva efter en kontinuerlig lägesuppfattning, som med fördel stöds av därför avsedda system som även backas upp av analoga reservalternativ vid systemstörningar.

Sammanhang mellan utmaningar och lösningar är komplext och kan inte förklaras som att varje enskild utmaning har en specifik lösning, snarare är det så att det finns flera delkomponenter som tillsammans utgör lösningen för den aktuella utmaningen. Utmaningar och lösningar har identifierats och sammankopplats på övergripande nivå men för att förstå hur den enskilda utmaningen löses krävs en djupare och mer omfattande analys än vad som inryms i denna studie. Författarna menar dock att den överskuggande utmaningen *påfrestningar i vardagen* kan lösas eller åtminstone mildras genom att medvetet arbeta med de lösningsorienterade kategorierna, exempelvis genom ökad grad av samverkan, väl förberedda rutiner osv. Om detta uppnås, bedöms tid kunna frigöras för att exempelvis utbilda och öva och därmed torde perspektiven dubbelhänthet och pålitlighet påverkas positivt, och i förlängningen öka förbandets operativa effekt.

Studiens resultat kan användas för fortsatt utveckling av såväl organisation som ledningsmetod vid Luftstridsskolan. Ökad insikt i perspektiven *pålitlighet*, *medvetenhet* och *dubbelhänthet* och en ambition att i ännu högre grad sträva mot dessa, bedöms enligt författarna medföra en ökad operativ effekt vilket återspeglas i bild 8 i kapitel 5.2.4. Detta leder till följande konkreta rekommendationer, som bottnar i såväl empiri som referensram:

- Undvik stuprörstänkande. Lednings- och planeringslag ska vara tvärfunktionellt sammansatta med representation från alla för situationen aktuella funktioner, vilket medför ökade förutsättningar för att analysera den aktuella situationen och skapa beslutsunderlag. Ger synergieffekter på linjeorganisationen då nya kontakter knyts och nätverk byggs, som förbättrar samverkan och helhetsförståelse.
- Öka nyttjandet av planeringslag vid lösandet av större uppgifter även till vardags. För att leda effektivt vid påfrestningar där tidspressen är stor, så måste metoden vara inlärdd och övad för att fungera.
- Tillse att det kontinuerligt finns en plan för bemanning av en parallellorganisation för omedelbar hantering av hastigt uppkomna påfrestningar, samt väl förberedda rutiner för detta.
- Säkerställ att planverk och rutiner för att hantera påfrestningar är kända i organisationen. Utbilda på dessa, pröva, öva och utveckla!
- Avkräv lojalitet mot organisation och ledningsmetod på alla nivåer, i synnerhet chefer. Det är av stor vikt att samtliga står bakom beslutad inriktning och lever upp till denna för att nå operativ effekt.
- Uppmuntra en ifrågasättande och kritiskt granskande kultur så att fel upptäcks i tid och kan åtgärdas. I syfte att organisation och metod ska utvecklas måste misstag och brister ses som lärande situationer och utgöra underlag för utvecklade rutiner.
- Sträva mot en förbättrad gemensam lägesbild vid flottiljstab. Genomförande av förbandets verksamhet ska stå i fokus. Alla ingående ledningsfunktioner ska bidra med att bygga den övergripande lägesbilden.

Sammantaget bedöms ovanstående rekommendationer bidra till en stabil, väl övad och robust organisation som leds med effektiva metoder och som ger ökade förutsättningar att hantera påfrestningar. Därmed ökar Luftstridsskolans operativa effekt, i samtliga beredskapsnivåer.

Förslag på vidare forskning

Författarna har under studiens gång fått bekräftat människans betydelse i organisationen, varför det vore intressant att vidare undersöka hur ledarskap och medarbetarskap karaktäriseras i verksamheter liknande de som förekommer i denna studie. Vilken typ av människor är det som söker sig till och passar för den här typen av verksamhet, finns det gemensamma egenskaper hos dem och vilka krav ställs på dem?

Hur påverkas effektiv ledning i en professionsindelad organisation? I det empiriska underlaget framkommer att en strikt funktionsindelning av organisationen medför problematik i form av att enskilda funktioner under högt arbetstryck fastnar inom sitt eget expertisområde och tappar överblicken, något som hämmar en effektiv ledning och bidrar till stuprörseffekter.

7. Referenser

7.1. Referensförteckning

Andersson, Sten. *Om positivism och hermeneutik*. Lund: Studentlitteratur, 2014.

Bigley, Gregory A. och Roberts, Karlene H. The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal*, vol.44 nr 6 (2001): 1281-1299.

Försvarsmakten. *Ledning av militär luftfart, LML Februari-Maj 2108*. Stockholm: Försvarsmaktens Högkvarter, 2018.

Försvarsmakten. *Handbok Nomenklatur ledning*. Stockholm: FMV Grafisk produktion, 2016.

Grabowski, Martha och Roberts, Karlene H. Risk mitigation in large-scale systems: Lessons from high reliability organizations. *California Management Review*, vol. 39 nr 4 (1997): 152-161.

Hawk, Thomas F. och Zand, Dale E. Parallel Organization: Policy Formulation, Learning, and Interdivision Integration, *Journal Of Applied Behavioral Science*, vol. 50 nr 3 (2014): 307-336.

Jacobsen, Dag Ingvar. *Hur genomför man undersökningar?*, uppl. 2. Lund: Studentlitteratur, 2017, 23-24.

Larsson, Gerry. *Ledarskap under stress*. Malmö: Liber, 2010.

La Porte, Todd och Consolini, Paula. Theoretical and operational challenges of “high-reliability organizations”: air-traffic control and aircraft carriers, *International Journal of Public Administration*, vol. 21 nr 6-8, (1998): 847-852.

Norbäck, Lars Erik och Targama, Axel. *Det komplexa sjukhuset*. Lund: Studentlitteratur, 2009.

O'Reilly, Charles A. III och Tushman, Michael L. Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit, *California Management Review*, vol.53 nr 4 (2011): 5.

Palm, Klas och Lilja, Johan. Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 9 nr 1 (2017): 2-20.

Regeringen. Proposition 2006/06:133. *Samverkan vid kris - för ett säkrare samhälle*.

Roberts, Karlene H. 1990. Managing high reliability organizations. *California Management Review*, vol. 32 nr 4 (1990): 101-113.

Roberts, Karlene H., Stout, Suzanne K. och Halpern Jennifer J. Decision Dynamics in Two High Reliability Military Organizations, *Management Science*, nr 5 (1994): 614.

Sinha, Sabyasachi. Managing an ambidextrous organization: Balancing innovation and efficiency. *Strategic Direction*, vol. 32 nr 10 (2016): 35-37.

Socialstyrelsen. HSLF-FS 2017:41 *Inspektionen för vård och omsorgs föreskrifter om anmälan av händelser som har medfört eller hade kunnat medföra en allvarlig vårdskada (lex Maria)*.

Thurén, Torsten. *Källkritik*. Malmö: Liber, 2005.

Thurén, Torsten. *Vetenskapsteori för nybörjare*, uppl. 2. Malmö: Liber, 2007.

Trost, Jan. *Kvalitativa intervjuer*, uppl. 4. Lund: Studentlitteratur, 2010.

Tushman, Michael L. och O'Reilly, Charles A. III. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, vol. 38 nr 4 (1996): 8-30.

Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. 2002.

Vetenskapsrådet. *God forskningssed*. 2017.

Wallén, Göran. *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, uppl. 2. Lund: Studentlitteratur, 1996.

Weick, Karl E., Sutcliffe, Kathleen M. och Obstfeld, David. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Crisis management*, vol. 3 nr 1 (2008): 31-66.

Weick, Karl E. och Sutcliffe, Kathleen M. *Managing the unexpected. Sustained performance in a complex world*, uppl. 3. Hoboken: Wiley, 2015

Widén, Jerker och Ångström, Jan. *Militärteorins grunder*. Stockholm: Försvarsmakten, 2005.

7.2. Bildförteckning

Omslagsbild: Fotografier tagna vid Uppsala flygbas under Försvarsmaktsövning Aurora, september 2017. Foto: Larz Karlsson, Luftstridsskolan.

Bild 1. Medvetenhetens inverkan på en pålitlig organisation

Bild 2. Modell för resultatanalys och diskussion

Bild 3. Organisationsskiss LSS ledning

Bild 4. Organisationsskiss LKL Gävle sjukhus

Bild 5. Schematisk bild av analysmodellen

Bild 6. Kategoriernas relation till forskningsfrågorna

Bild 7. Kategoriernas påverkan på och relation till varandra

Bild 8. Kategoriernas relation till referensramen

7.3. Tabellförteckning

Tabell 1. Exempel på analys av empiri

Tabell 2. Sammanfattande beskrivning av kategorier

Bilaga 1

Information avseende intervju

Vi tackar för att Du tar dig tid till att ställa upp på en intervju, som vi genomför inom ramen för en studie och som är examinationsuppgift vid kurs i självständigt arbete vid Högskolan i Halmstad. Nedan följer kortfattad information kring studien och den kommande intervjun.

Studiens syfte

Studiens preliminära titel är "Att organisera och leda offentlig verksamhet vid påfrestningar – utmaningar och lösningar avseende ledningsmetod". Som titeln antyder är syftet just att identifiera utmaningar och lösningar avseende ledningsmetod vid offentlig verksamhet som möter påfrestningar. Målet är att resultatet kan användas för att utveckla ledningsmetod, främst vid författarnas egen arbetsplats.

Urval

Urval av respondenter har skett genom ett strategiskt urval och med detta avses att utvalda respondenter bedöms sitta på särskilt relevant information som bedöms viktig för studien. Urvalet bygger i första hand på vilken befattning respektive respondent innehar, snarare än individuella aspekter.

Anonymitet

Respondenterna kommer inte att redovisas med namn i studien, däremot kan (sannolikt) intervjuade befattningar framgå i olika sammanhang i rapporten/upsatsen. Den vetgirige läsaren skulle därmed kunna koppla befattning till namn och därmed röja anonymiteten. Författarna hoppas att detta inte skall upplevas besvärande för respondenterna. Tilläggas bör att den tänkta läsekretsen av den färdiga rapporten/upsatsen utgörs av handledare, examinator och opponenter. Utan att i förväg redovisa intervjufrågor avser författarna att inte alls beröra känsliga områden avseende exempelvis respondenternas personliga integritet osv.

Ljudupptagning

Under intervjun kommer ljudupptagning ske med diktafon. Detta sker endast i syfte att kunna transkribera och analysera materialet. Ljudupptagning och utskrifter kommer att förvaras inlåst i säkerhetsskåp vid författarnas arbetsplats.

Samtycke

Författarna vill betona att deltagande som respondent sker helt frivilligt, med ovanstående information som grund. Genom att acceptera intervjun förutsätter författarna att samtycke till intervju är lämnat. Skriftligt tecknande av samtycke kommer **inte** att ske.

2018-03-16

Katarina Wasserman Stexgård och Emil Walter

Bilaga 2

Intervjuguide

Under studien genomförs intervjuer vid två offentliga organisationer: Luftstridsskolan i Uppsala och Region Gävleborg (Gävle sjukhus). Intervjuguiden används vid båda dessa organisationer.

Studiens frågeställningar:

Vad kännetecknar en militär organisation som snabbt skall kunna möta och hantera en påfrestning med hög operativ effekt?

Vad utmärker den ledningsmetod som tillämpas av en sådan organisation vid en påfrestning?

Vilka utmaningar och möjliga lösningar kan identifieras och hur hänger dessa samman?

Studien intresserar sig för fälten som framträder i nedanstående tabell:

	Organisation	Ledningsmetod
Utmaning		
Lösning		

Intervjuerna delas in i två teman: Organisation respektive ledningsmetod. Vid varje tema tas vid intervjuerna upp såväl utmaningar som lösningar inom varje tema.

Inledande frågor

De inledande frågorna syftar till att ta reda på bakgrundsinfo om respondenten

- Hur länge har du tjänstgjort på den här arbetsplatsen?
- Vad har du för erfarenhet sedan tidigare?
- *Vid Region Gävleborg:* Vi uppfattar att din befattning som stabschef/sjukvårdsledare/insatsledare/Tjänsteman i beredskap är en tillikabefattning vid händelse av katastrof/påfrestning.
 - Vilken är din ordinarie befattning? Arbetsuppgifter?
 - Hur ofta verkar du i rollen som ovan, t ex vid påfrestning?

Övergripande frågor

*Dessa frågor är av mer övergripande och bredare karaktär. Vi inleder med dessa frågor och övergår därefter till mer specifika frågor kring temana **organisation** och **ledningsmetod**.*

- Har ni nyligen hanterat en påfrestning?
 - Om JA: Vad hände? Vad gjorde ni? Hur gick det till?
 - Om NEJ: Berätta hur ni tänker er hantera en påfrestning? Hur avser ni agera?
 - Vilka utmaningar såg ni vid denna påfrestning?

Organisation

Här avses vid Region Gävleborg organisation för att hantera påfrestningar, d.v.s. lokal/regional katastrofledning. Vid LSS är organisationen för ledning av verksamheten, förenklat uttryckt, oförändrad.

Temat inleds med allmänna frågor kring organisationens utformning med fokus på att hantera påfrestning, därefter ställs frågor kring utmaningar och lösningar avseende organisationen av verksamheten.

- Kan du berätta lite om hur xx organisation för att hantera påfrestning ser ut?
- Vad ligger bakom organisationens utformning? Hur har ni kommit fram till denna org.?
- Hur skiljer sig org. för att hantera påfrestningar jmf normalverksamhet?
- Finns det något särskilt som du tycker utmärker organisationen?
 - På vilket sätt uppfattar du att din organisation är utformad för att hantera påfrestningar?
 - Vilka fördelar ser du med organisationens utformning?
 - Vilka nackdelar ser du med organisationens utformning?
- Hur ser du på utmaningen *organisationen* har att hantera, att vara organiserad och verka i ett normalläge men snabbt kunna hantera en påfrestning med "hög operativ effekt"?
- Om du fritt får föreslå hur man skulle utveckla din verksamhets *organisation* - hur skulle då ditt förslag se ut?

Ledningsmetod

Temat inleds med att ställa frågor kring hur verksamhet leds vid påfrestning, därefter mer allmänna frågor kring ledning av verksamheten

- Kan du berätta hur verksamheten leds vid en påfrestning, som t ex..?
- Vad skiljer ledningsmetoden under påfrestning jmf normalverksamhet?
- Om vi vore en fluga på väggen - vad skulle vi uppleva inne i ledningscentralen (platsen) där du verkar i din befattning vid en påfrestning?
- Hur leds verksamheten, för att kunna upprätthålla hög operativ effekt *över tiden*?
- Vad ser du som de största utmaningarna avseende ledningsmetod (sättet att leda) din verksamhet? Såväl normalläge som påfrestning?
- Vad finns det som du tycker utmärker er ledningsmetod (sättet du/ni styr verksamheten på, i synnerhet vid påfrestning)?
 - Vilka fördelar/styrkor ser du med nuvarande ledningsmetod?
 - Kan du ge något exempel på nackdelar/svagheter med nuvarande ledningsmetod?
- Om du fritt får föreslå hur sättet att *leda* din verksamhet skulle utvecklas - hur skulle då ditt förslag se ut?

Avslutningsvis

- Finns det avslutningsvis något vi inte pratat om som du vill nämna?

Följdfrågor

- *Kan du ge något exempel på..?*
- *Kan du berätta mer om..?*
- *När du säger..., hur menar du då?*
- *Kan du utveckla...?*

Bilaga 3

Frekvenstabell

Tabellen utvisar kategorier, hur många respondenter som har berört respektive kategori samt hur många koder (citater) som författarna har sorterat till respektive kategori.

Kategori	Frekvens respondenter (av 7)	Frekvens koder
Utbildning och övning	7	50
Människan i organisationen	7	48
Förberedelser och rutiner	7	38
Dubbelhänthet	5	33
Likhetsprincipen	6	30
Beredskap och kraftsamling	7	26
Ledning	7	25
Ledarskap	6	25
Påfrestning i vardagen	6	19
Samverkan	6	17
Kultur, arv och bakgrund	7	17
Lägesuppfattning	5	14
Stödsystem	3	11
Uthållighet	4	8
Utveckling	2	5
<i>Medianvärde</i>	6	-
<i>Medelvärde</i>	5,6	-