



Myndigheten för
samhällsskydd
och beredskap

Arbetsätt för ledningsmöte: leda och delta



Arbetsätt för ledningsmöte: leda och delta

© Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)

Publ. nr: MSB2282 – december 2023

ISBN: ISBN

Inledning

Arbetsätt för ledningsmöte: leda och delta (i detta dokument benämnt arbetsättet) vänder sig till dig som vid ledning av en räddningsinsats förväntas hålla ett ledningsmöte eller delta på ett ledningsmöte. Detta är ett arbetsätt av flera som ska hjälpa dig att skapa inriktning och samordning av räddningsinsatsen som helhet eller din sektor/uppgift.

De roller som kan vara aktuella för att leda eller delta i ett ledningsmöte är exempelvis Räddningsledare, Insatschef, Storsektorchef, Sektorchef eller Ledningsstöd.

Litteratur kring ledning av räddningsinsatser lyfter fram att det behöver skapas förutsättningar för beslutsfattande¹. Ledningsmöten är ett verktyg för att skapa dig dessa förutsättningar. Praktiska erfarenheter och olycksutredningar trycker på vikten av kontinuerliga ledningsmöten vid räddningsinsatser för att nå effekt. Det är därför ett arbetsätt som du som befäl behöver bemästra både som den som leder mötet och som deltagare.

Många svenska räddningstjänster använder sig av Taktikbokens² sjustegsmodell där ledningsmöte är med som innehåll i ett av de sju stegen. I Taktikboken ges tips, idéer och ett förslag på flöde för att genomföra ett ledningsmöte. Arbetsätt för ledningsmöte: leda och delta är influerat av Taktikbokens innehåll och upplägg kring ledningsmöten.

Arbetsättet ska ge dig en tillräcklig teoretisk grund för att kunna hålla ett ledningsmöte eller delta på ett ledningsmöte och om vad som förväntas av dig som befäl. Ledningsmötet är i allra högsta grad något praktiskt och du behöver därför öva på detta för att det ska fungera i praktiken.

Avgränsningar

Vid räddningsinsatser som präglas av en hög grad av samverkan kan det vara lämpligt att hantera både interna behov och samverkansfrågor i samma forum. Vid andra tillfällen kan det finnas behov att skilja dessa åt.

Detta arbetsätt vänder sig till befäl på räddningstjänsten och dess interna ledningsmöten.

¹ MSB (2006) Ledning av räddningsinsatser i det komplexa samhället

² Eriksson, L och Mattson, M (2015), Taktikboken.

Ett arbetssätt som kan användas praktiskt

Vi har lagt stor vikt på att arbetssättet ska vara lätt att ta till sig och användas fältmässigt. Att skapa ett arbetssätt för ledningsmöten som täcker in allt tänkbart du måste förhålla dig till vid en räddningsinsats får nog ses som en omöjlighet.

Vi kommer i dokumentet kort lyfta fram bland annat **perspektivförståelse**, **lägesbild** och **Bottom Up- Top Down** som du som befäl behöver förstå för att ta till dig arbetssättet. För vidare läsning och fördjupning kring de olika ämnena hänvisar vi till Handbok – Ett enhetligt ledningssystem för kommunal räddningstjänst – ELS³ och Räddningsledningssystem – Ett kompendium för brandbefäl⁴.

Minnesregel – när du använder arbetssättet

En minnesregel för dig som använder arbetssättet är att tänka 80/20:

- Arbetssättet ska fungera till 80 %.
- Resterande 20 % kan du behöva justera, beroende på räddningsinsats.
- Du ska kunna arbetssättet till 100 %.

Det är först när du kan ett arbetssätt till 100 % som du kan göra ett aktivt val att gå ifrån grundstrukturen i arbetssättet och anpassa det efter räddningsinsatsens förutsättningar.

Lägesbild och perspektivförståelse

Ledningsmöten är rätt använda ett bra arbetssätt för att skapa en gemensam lägesbild av räddningsinsatsen och ytterst få effekt. Effekt uppnår man genom att fatta beslut, kommunicera dessa och slutligen genomföra besluten. Beslut är tagna av en individ som har tagit hjälp av andra. Ledningsmöten är därför både ett bra sätt att kommunicera tagna beslut och att ta hjälp av andra individer för att fatta nya beslut. Det gäller dock att vara observant på att ledningsmötet inte leder in er i ett grupptänkande. Rollogik och deltagarnas olika perspektiv på räddningsinsatsen kan man fånga upp med ett väl genomfört ledningsmöte och detta hjälper till att skapa en gemensam lägesbild samt undvika fällan med grupptänkande.

Förhållningsättet perspektivförståelse

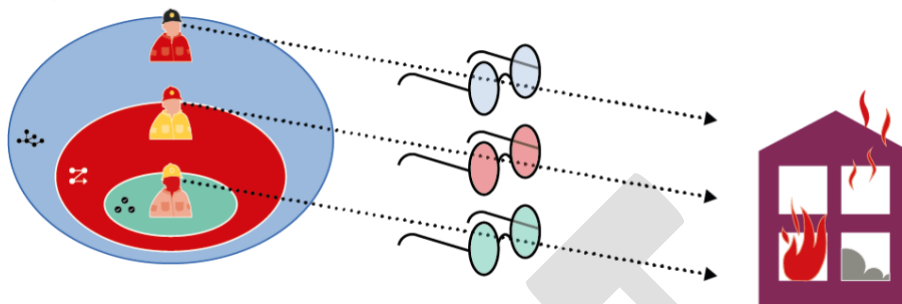
Perspektivförståelse innebär förmågan att kunna förstå andras perspektiv utifrån deras uppdrag, verksamhet och förmågor.

Det kan skapa bättre förståelse för vad andra behöver för att de ska kunna utföra sina uppdrag, men också för vad andra kan bidra med till det egna uppdraget.

³ MSB (2023) Handboken Ett enhetligt ledningssystem för kommunal räddningstjänst – ELS.

⁴ MSB (2023) Räddningsledningssystem – Ett kompendium för brandbefäl.

Figur 1. Beslutsdomäner och perspektiv

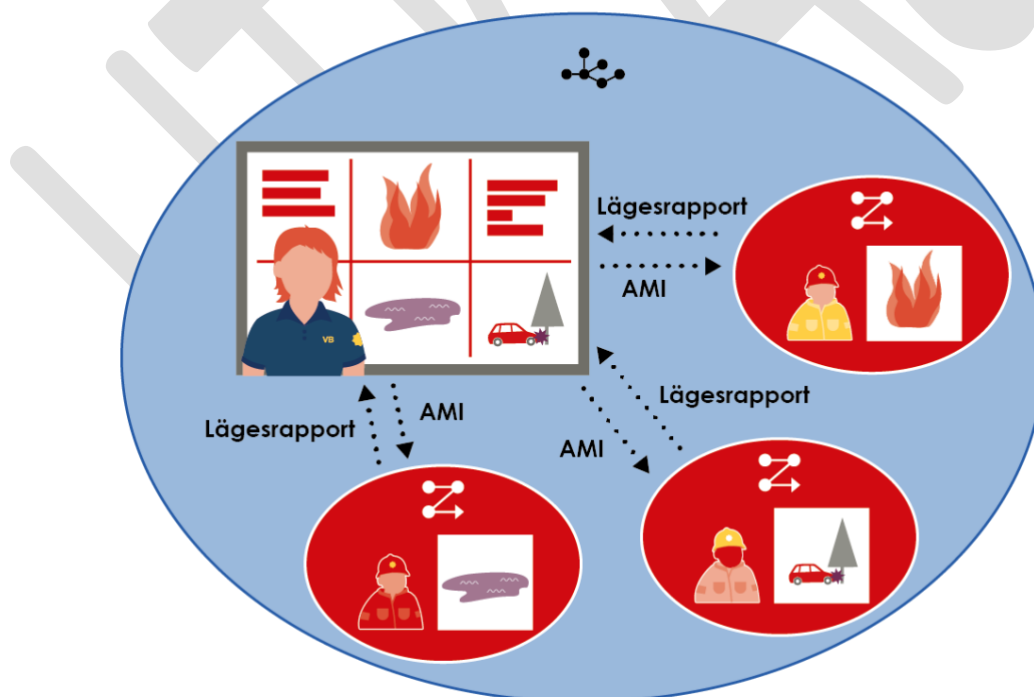


De roller som arbetar med innehållet i de olika beslutsdomänerna bidrar med flera perspektiv när de hanterar samma händelse.

Lägesbild

Med lägesbild menas en sammanställning över vilka förutsättningar som för tillfället råder, vilka aktiviteter som pågår och som är planerade. Lägesbilden syftar till att skapa en gemensam förståelse för det sammanhang var och en är en del av.

Figur 2. Interaktion mellan lägesbilder



Lägesbilder från enskilda räddningsinsatser bidrar till lägesbilden för hela räddningsledningssystemet.

Förbereda för att leda ett ledningsmöte

För att leda och genomföra ett ledningsmöte behöver du skapa förutsättningar så det kan hållas på ett så enkelt och effektivt sätt som möjligt. Vi kommer här gå igenom några frågor som du behöver ställa dig innan du kallar till ett ledningsmöte. Frågorna nedan är exempel på frågor du kan ställa dig, och kanske har du fler frågor som du vill få svar på vid din specifika räddningsinsats.



Frågor du behöver svara på innan du kallar till ett ledningsmöte:

1. Vad är målet med ledningsmötet?
2. Har du information utöver dagordningens frågor som du vill samla in och få presenterad vid ledningsmötet (utöver dagordningens frågor)?
3. Vilka roller behöver vara representerade på ledningsmötet?
4. Var ska ledningsmötet hållas?
5. När är det lämpligt att genomföra ledningsmötet?

Fördjupning till frågorna – innan du kallar till ett ledningsmöte

Fråga 1: Vad är målet med ledningsmötet?

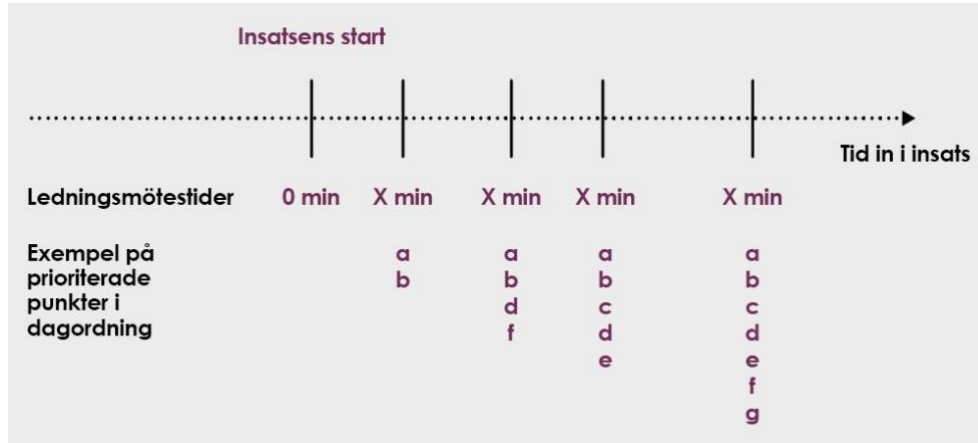
Vad du vill uppnå med ledningsmötet är en del i att **skapa inriktning och samordning** av räddningsinsatsen för att ytterst **få effekt och möta hjälpbehovet**. På vägen dit kan ledningsmötet hjälpa till att skapa en gemensam lägesbild, en samlad riskbedömning och riskhantering, förmedla eller fastställa mål med insatsen (MMI), stämma av och följa upp i sektorer/uppgifter, förmedla nya beslut, uppgifter, delge ny information med mera.

Ledningsmötet är även ett sätt för dig att bedöma dina befäls status. Du får en möjlighet att uppfatta om dina befäl är i stresskonen eller riskerar att hamna där, hur deras psykosociala belastning och allmänna mående är. Det är även ett verktyg för dig att stärka moralen hos din personal och få dem att bli sedda och hörda.

Beroende på var räddningsinsatsen är i tidsskala eller om den är dynamisk eller statisk så kan det skilja sig på vad du kan sätta för mål med ledningsmötet. Är räddningsinsatsen dynamisk och av händelsetypen lägenhetsbrand, kanske första ledningsmötet är en snabb avstämning ("över motorhuven") där några få punkter i

dagordningen prioriteras, det vill säga att dagordningen anpassas efter situationens krav.

Figur 3. Ledningsmöten över tid



Exempel på ledningsmöten över tid i en räddningsinsats, längd på ledningsmötet och prioritering av punkter på dagordningen.

Fråga 2: Har du information som du vill samla in och få presenterad vid ledningsmötet (utöver dagordningens frågor)?

Har du särskild information som du vill få presenterad måste du förvarna de roller som förväntas presentera den på ledningsmötet.

Fråga 3: Vilka roller behöver vara representerade på ledningsmötet?

Kalla de roller som du tror behöver vara representerade, kopplat till vad du vill uppnå med mötet. Fler mötesdeltagare är inte alltid bättre. Tänk på att de roller som du kallat i sin tur kan hålla ett ledningsmöte, exempelvis kan storsektorcheferna som du har ledningsmöte med i sin tur hålla ett ledningsmöte med sektorcheferna. Finns det tekniska möjligheter så är det en styrka om den övergripande ledningen kan följa mötet digitalt. Den övergripande ledningen kan även delta på ledningsmöten fysiskt via exempelvis rollen Insatsuppföljning eller Optimeringsstöd.

Fråga 4: Var ska ledningsmötet hållas?

Saker att tänka på vid val av plats är exempelvis ljudnivån; bredvid en släckbil där pumpen är igång är därför olämpligt. Finns det behov att vara nära skadeplatsen för att visa eller peka på något? Även avståndet till ledningsplatsen för de som ska delta behöver man ta hänsyn till. Vid exempelvis en skogsbrand kan avstånden vara långa mellan ledningsplatsen och sektorerna, och det är inte alltid lämpligt att lämna sin storsektor/sektor/uppgift under en längre tid. Kan/måste ledningsmötet hållas via videosamtal eller via Rakel?

Fråga 5: När är det lämpligt att genomföra ledningsmötet?

Vid en dynamisk räddningsinsats kan känslan vara att det alltid är fel tidpunkt. Men om det finns ett behov, och du tror att ett ledningsmöte ytterst ger en bra effekt på räddningsinsatsen, så ska det genomföras ("ta tid, för att vinna tid"). Vid en dynamisk räddningsinsats behöver dock mötestiden oftast hållas kortare. Vid statiska räddningsinsatser kan ni i stället behöva utöka tiden. Vid avlösning av ledningspersonal är det lämpligt att pågående personal deltar vid ledningsmötet som en del av överlämningen.

Genomföra och leda ett ledningsmöte

Efter att ha förberett ledningsmötet så är det nu dags för dig att leda detsamma. Du som leder ledningsmötet måste vara moderator och leda mötet. Ett förutbestämt arbetssätt är till din hjälp, men du måste leda mötet mot det mål du har satt upp. Som moderator är det du som i grunden ska ha ordet, eftersom vi faktiskt inte har tid med ineffektiva möten där alla pratar i munnen på varandra.

Att vara moderator innebär givetvis inte att det enbart är dina behov som ska tillgodoses. Som moderator måste du därmed vara lyhörd för dina medarbetares behov, exempelvis av information eller svar på frågor. Men var noga att koppla detta till det uppsatta och uttryckta målet med ledningsmötet, samt vart på räddningsinsatsens tidsskala och dynamik ni är.

Perspektivförståelse och förståelse för Bottom-Up och Top-Down-influenser hjälper både dig och mötesdeltagarna i att ledningsmötet fyller olika behov för olika roller men att det i slutändan ska hjälpa oss att skapa inriktning och samordning för hela räddningsinsatsen.

Figur 4. Bottom-Up och Top-Down



Flöden av information och beslut vid ledning.

Dagordning

En förutbestämd dagordning ska ge dig ett stöd i att leda mötet, men beroende på svaren i dina förberedelsefrågor inför ledningsmötet måste du ibland prioritera bland punkterna i dagordningen.



Dagordning – punkter

1. Mötesregler
2. Mål med ledningsmöte
3. Nuläge räddningsinsats
 - a. Beskrivning av räddningsinsatsen
 - b. MMI
 - c. Mål med uppgifter
 - d. Organisering och roller
4. Nuläge sektorer/ uppgifter
 - a. Risker?
 - b. Din uppgift?
 - c. Ditt resultat?
 - d. Problem? Förslag på lösning?
 - e. Behov? Mest kritiskt?
5. Samlad riskbedömning
6. Beslut
7. Nästa ledningsmöte.

Fördjupning till punkterna i ledningsmötets dagordning

Punkt 1 i dagordningen: Mötesregler

Föredra mötesreglerna direkt vid uppstart av mötet:

- Du som leder mötet har i grunden ordet.
- Dra ner ljudet på radio och telefoner.

Punkt 2 i dagordningen: Mål med ledningsmöte

Mål med ledningsmöte har du med dig som fråga från att förbereda ledningsmöte. Du behöver här förmedla målet med ledningsmötet och eventuella punkter i dagordningen som är prioriterade.

Punkt 3 i dagordningen: Nuläge räddningsinsats

Under denna punkt gör du en kort beskrivning av räddningsinsatsen samt nuvarande större beslut som du tagit, såsom MMI, mål med uppgifter, roller, hur du har organiserat räddningsinsatsen. Genom att ta dessa punkter kort får du en avstämning i nästa punkt på dagordningen när dina befäl går igenom svaren på sina frågor.

- **Beskrivning av räddningsinsatsen**
- **MMI**
- **Mål med uppgifter**
- **Organisering och roller**

Ha som utgångspunkt att det du beskriver är nuläget. Att gå igenom vilka åtgärder som har gjorts, eller bara säga vem som gjorde vad, hjälper inte räddningsinsatsen framåt. Det tar snarare bara värdefull mötestid i anspråk. Plotting som du förberett är ett bra verktyg för att visualisera det du beskriver.

Tips! Om ledningsmötet sker vid en avlösning kan du dock behöva låta denna punkt ta lite tid. Detta för att den nya personalen ska hinna sätta sig in i insatsen eller händelsen.

Punkt 4 i dagordningen: Nuläge sektorer/uppgifter

Nu är det dags att få in information, beslut och dylikt från din personal, och höra om nuläget i deras sektorer eller uppgifter. Frågorna som de ska besvara är:

- **Risker?**
- **Din uppgift?**
- **Ditt resultat?**
- **Problem? Förslag på lösning?**
- **Behov? Mest kritiskt?**

En fördjupning kring dessa frågor (a–e) finner du under nästa avsnitt: **Delta på ledningsmöte och representera din sektor/uppgift.**

Punkt 5 i dagordningen: Samlad riskbedömning

Risker och hur de bedöms och hanteras i respektive sektor har du fått svar på under föregående punkt. Ditt ansvar blir att göra en samlad riskbedömning för hela räddningsinsatsen. Riskbedömningen ska uttalas med eventuella åtgärder och restriktioner. Ledningsmötet är ett räddningstjänstinternt möte. Vi har i de flesta fall samverkande aktörer som behöver ta del av riskbedömningen och du måste informera dem.

Punkt 6 i dagordningen: Beslut

Informationen som du samlat in tillsammans med inriktningar och beslut från den övergripande ledningen (alt insatsledningen om möte hålls mellan exempelvis

storsektorchef och sektorchefer) ska ge dig bra underlag för att ta nya eller ändra/justera redan tagna beslut. Exempel på beslut som du behöver ta och uttala är MMI, mål med uppgifter, roller och hur du har organiserat räddningsinsatsen.

Punkt 7 i dagordningen: Nästa ledningsmöte

Sätt en tid för nästa ledningsmöte innan du avslutar.

Delta på ett ledningsmöte och representera din sektor/uppgift

Du som mötesdeltagare fyller en stor bit i att vara med och skapa den gemensamma lägesbilden för räddningsinsatsen och i slutändan få effekt och möta hela hjälpbehovet. ELS-handbokens⁷ princip om uppdragslojalitet förutsätter att avvikande uppfattningar framförs, och där är ledningsmötet ett lämpligt forum för dig att framföra dessa.

Ditt perspektiv och vad som sker i din sektor/uppgift är viktig för den samlade lägesbilden. Men det är även ett forum för dig att träffa andra befäl för att få deras perspektiv på räddningsinsatsen och vilka du behöver samverka med för att lösa din/dina uppgift/-er.

Förutom det självklara – att komma på utsatt tid till ledningsmötet – så behöver du förbereda dig inför ledningsmötet. En del är att meddela dina medarbetare på att du kommer vara borta på ledningsmöte, men även att du under punkt **3.**

Nuläge sektorer/uppgifter i dagordningen för ledningsmöte ska svara på ett antal frågor. Ledningsmötet är därmed ett forum dels för att få möjlighet att presentera svaren på dessa frågor, dels för att ta reda på vem du eventuellt behöver samverka med för att kunna svara på frågorna.

Tips! Ledningsmöten behöver oftast hållas korta, så din avrapportering på följande frågor behöver hållas kort. Skilj även på sådan information dina befälskollegor verkligen behöver, och uteslut därmed information som inte är nödvändig för dem. Annars tar din avrapportering för mycket av ledningsmötets tid och gör detta göra att ledningsmötet blir ineffektivt.

⁷ MSB (2023) Handbok – Ett enhetligt ledningssystem för kommunal räddningstjänst (ELS).



Frågor att svara på inför att du ska delta på ledningsmöte:

- a. Risker?
- b. Din uppgift?
 - Vad som ska uppnås med uppgiften.
 - Vad som ska utföras.
 - Inom vilken tid den ska vara utförd.
 - Med vilka resurser den ska utföras.
 - Hur genomförandet ska ske (beroende på styrform).
- c. Ditt resultat?
- d. Problem? Förslag på lösning?
- e. Behov? Mest kritiskt?

Fördjupning till frågorna – inför ett ledningsmöte

Fråga a: Risker?

En av många viktiga uppgifter för dig som befäl är att kontinuerligt göra riskbedömningar och ta beslut om hur riskerna ska hanteras. Du gör detta för din sektor/uppgift för att insatsledningen ska kunna göra en samlad riskbedömning och hur riskerna ska hanteras för hela räddningsinsatsen.

Exempel: Du är sektorchef för sektor A under en pågående skogsbrand. Inom en del av sektorn börjar träd att falla på grund av avbrunna rötter. Du bedömer risken som hög att någon ska få ett träd över sig om de rör sig inom det området. Du hanterar det genom att göra aktuellt område till förbjudet område för människor att vistas i. Du informerar ut detta i aktuell sektor och till insatsledningen, och tar upp detta på nästa ledningsmöte.

Fråga b: Din uppgift?

Vad din uppgift är måste du kunna svara på. Det är genom att utföra uppgifter, alltså sätta in åtgärder med mål att hantera hjälpbehovet, som ett resultat kan nås vid olyckor.

En uppgift definieras i ELS-handboken⁸ enligt följande punkter, som du som deltagare på ledningsmöte ska kunna redogöra för:

- Vad som ska uppnås med uppgiften.
- Vad som ska utföras.
- Inom vilken tid den ska vara utförd.
- Med vilka resurser den ska utföras.
- Hur genomförandet ska ske (beroende på styrform).

Fråga c: Ditt resultat?

Kopplat till den tidigare punkten (med din uppgift) måste du kunna redovisa ditt resultat. Beroende på uppgift kan det vara olika svårt att presentera ett resultat, men du ska redovisa resultatet på ett sådant sätt att det svarar på frågan:

- Till hur stor del är målet med uppgiften är uppfyllt.

Det är under ditt resultat som du måste berätta om du tror att målet med din uppgift inte går att uppfylla med nuvarande förutsättningar.

Fråga d: Problem? Förslag på lösning?

Problem som du har behov att lyfta upp gör du under denna punkt. Tänk alltid i termerna **problem – förslag på lösning**. Ledningsmötet är inte ett forum för att enbart delge dina problem, utan försök – så långt det är möjligt – presentera **minst** en möjlig lösning på det problem som du lyfter på mötet.

Fråga e: Behov? Mest kritiskt?

Du ska lyfta behovet av att lösa din uppgift, och nämna det mest kritiska behovet först. Tänk även på din framförhållning. Till exempel kan det ta tid att få fram avlösning, så behovet av det behöver du därför flagga för tidigt.

Vidare kan behoven vara av olika karaktär – allt från personella resurser, avlösningens behov och ny förmåga för att lösa uppgiften, till material som bränsle och organisatoriska behov (såsom behov av exempelvis ledningsstöd).

Tips! Fundera på om du är över- eller understark i din sektor. Är du överstark kan exempelvis personella resurser behövas bättre i andra sektorer, och tvärtom om du är understark i din sektor.

⁸ MSB (2023) Handbok, ett enhetligt ledningssystem för kommunal räddningstjänst- ELS, avsnitt 8.8.

Rubrik/text som förklarar syftet med denna och nästkommande sida?



Frågor du behöver svara på innan du kallar till ett ledningsmöte:

1. Vad är målet med ledningsmötet
2. Har du information utöver dagordningens frågor som du vill samla in och få presenterad vid ledningsmötet (utöver dagordningens frågor)?
3. Vilka roller behöver vara representerade på ledningsmötet?
4. Var ska ledningsmötet hållas?
5. När är det lämpligt att genomföra ledningsmötet?



Dagordning – punkter

1. Mötesregler
2. Mål med ledningsmöte
3. Nuläge räddningsinsats
 - a. Beskrivning av räddningsinsatsen
 - b. MMI
 - c. Mål med uppgifter
 - d. Organisering och roller
4. Nuläge sektorer/ uppgifter
 - a. Risker?
 - b. Din uppgift?
 - c. Ditt resultat?
 - d. Problem? Förslag på lösning?
 - e. Behov? Mest kritiskt?
5. Samlad riskbedömning
6. Beslut
7. Nästa ledningsmöte.

Rubrik/text som förklarar syftet med denna och nästkommande sida?



Frågor att svara på inför att du ska delta på ledningsmöte:

- a. Risker?
- b. Din uppgift?
 - Vad som ska uppnås med uppgiften.
 - Vad som ska utföras.
 - Inom vilken tid den ska vara utförd.
 - Med vilka resurser den ska utföras.
 - Hur genomförandet ska ske (beroende på styrform).
- c. Ditt resultat?
- d. Problem? Förslag på lösning?
- e. Behov? Mest kritiskt?



Dagordning – punkter

1. Mötesregler
2. Mål med ledningsmöte
3. Nuläge räddningsinsats
 - a. Beskrivning av räddningsinsatsen
 - b. MMI
 - c. Mål med uppgifter
 - d. Organisering och roller
4. Nuläge sektorer/ uppgifter
 - a. Risker?
 - b. Din uppgift?
 - c. Ditt resultat?
 - d. Problem? Förslag på lösning?
 - e. Behov? Mest kritiskt?
5. Samlad riskbedömning
6. Beslut
7. Nästa ledningsmöte.



Myndigheten för
samhällsskydd
och beredskap