

Den kreativa säkerhetsbyrån

Metis Services

contact@metisservices.se
metisservices.se
Holma 103, 731 97 Köping

Robusthet, resiliens och stridsvärde – att förbereda organisationen för vår tids komplexa kriser

I ett utbildningsmaterial som tagits fram på uppdrag av SKR 2018 skriver professor Hans Abrahamsson vid Göteborgs universitet om hur vår tids samhällsproblem och potentiella -kriser förändrats i samhällsordningens spår. Enligt Abrahamsson måste vi lära oss att betrakta kommande kriser inte bara som komplicerade utan även som komplexa eftersom vi ofta saknar beprövad erfarenhet av hur de bör hanteras. Eftersom komplexa samhällsproblem enligt Abrahamsson per definition är i ständig förändring krävs i betydligt större utsträckning än tidigare ett stort mått av flexibilitet vid genomförandet av beslutade insatser – när de beslutade åtgärderna är klara att genomföras kan problemets orsak, karaktär och uttryck ha förändrats jämfört med när den första bedömningen gjordes. Abrahamssons framåtblickande analys skrevs ett par år innan Covid 19-krisen men visade sig med facit i hand vara mycket träffsäker.

Ett flertal bedömare, såväl i Sverige som internationellt, har kommit till liknande insikter - vår tids kriser karaktäriseras inte bara av att vi saknar kunskap och erfarenhet av hur de skall bemötas utan även av att de många gånger är sammankopplade och, såväl bokstavligt som bildligt talat, gränsöverskridande.

In the field of crisis and contingencies management, there is a strong notion that crises are changing shape. Crises are becoming more complex in nature, they are increasingly transboundary and interconnected: in a way, crises have become endemic features of modern society. The changing nature of crisis appears to be a logic development, given such long-term trends as globalization, increased mass communication, social fragmentation and the hotly disputed dissipation of state authority. The potential impact of the future crisis is likely to grow as well. As the complexity and coupling of ever larger, complex systems continue to increase, small disruptions will lead to rapid escalations.
Dr David Rubens, The Institute of Strategic Risk Management

För att möta komplexa hot och kriser måste vår respons och våra förberedelser anpassas. Krisförberedelser och -hantering har länge inriktats mot att skapa robusta strukturer som dimensioneras för att kunna stå emot de hot och de kriser som vi kan förutse. Vår tids komplexa problem kräver emellertid att vi förutom robusthet även skapar en organisatorisk förmåga att förändra och anpassa vår verksamhet till krisen – vi måste således bli både robusta och resilienta.

Det finns lärdomar som kan göras från de senaste decenniernas militära insatser i Irak och Afghanistan. Enligt Stanley McChrystal, f.d. general och befälhavare för koalitionsstyrkorna i Afghanistan och Joint Special Operations Command i Irak, måste vi lära oss att skifta fokus från att enbart försöka förutse kommande kriser till att ha förmågan att konfigurera verksamheten till dem – vi måste ha ödmjukhet och acceptans för att kommande kriser kommer att innehålla okända faktorer, att obehagliga överraskningar kommer att inträffa och därför sträva efter att bygga organisationer som förmår anpassa sig till kriser och rentav dra nytta av dem.

If we cannot control the volatile tides of change, we can at least learn to build better boats.
Andrew Zolli och Ann Marie Healy, Resilience

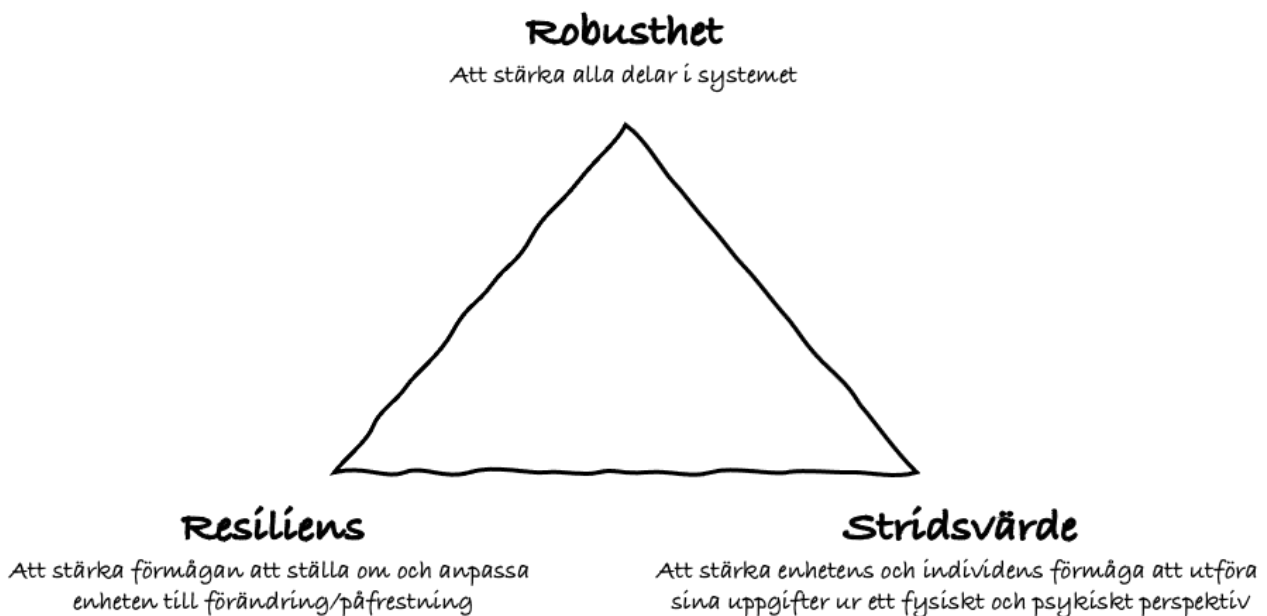
En mycket vanlig respons under påfrestningar och kriser är att ta i hårdare, att göra samma sak man gör under normala förhållanden fast med högre intensitet, med högre belastning och under längre tid. Det fungerar utmärkt under en kortare kris men under en längre påfrestning kommer även den starkaste att trötta ut sig och så småningom prestera sämre än under normala förhållanden. Om ett flertal nyckelfunktioner drabbas samtidigt kan det få stora konsekvenser för verksamhet och personal. Covid 19-krisen lärde oss att vi inte kan utgå från kriser som i tid någorlunda avgränsade händelser. Det stod efter några månader klart att vi var tvungna att förhålla oss till pandemin som en mycket långvarig påfrestning på systemet, organisationen och personalen. Pandemin var inte heller att betrakta som en lång men lågintensiv påfrestning. Viss fluktuation förekom men i allt väsentligt var påfrestningen hög under mycket lång tid. Att upprätthålla organisationens robusthet och förmåga till resiliens genom att ständigt anpassa verksamheten till okända faktorer och obehagliga överraskningar är påfrestande. Förmågan för både den enskilde och gruppen att över tid kunna utföra sina arbetsuppgifter under en längre periods påfrestning kommer att vara avgörande för såväl organisationens robusthet som för dess resiliens. I Försvarsmakten kallas denna förmåga för stridsvärde.

Stridsvärde - Enhetens eller den enskilde individens förmåga att prestera och genomföra sina uppgifter ur ett fysiskt och psykiskt perspektiv
Försvarsmakten

Robusthet, resiliens och stridsvärde - triangeln

Med stöd i såväl forskning som egen erfarenhet av verksamhet i påfrestande miljöer förordar vi sammantaget en modell som utgår från tidigare modeller för och erfarenheter av krishantering – *att skapa robusthet* - men som även tar hänsyn till den ökade komplexiteten – *förmågan till resiliens* - och vikten av att bevara alla organisationers viktigaste resurs – *personalens stridsvärde*.

När vi pratar om de tre egenskaperna pratar vi ibland om likheten med kniv- och svärdsblad smidda i Damaskusstål, dvs en blandning av lager med hårt och mjukt stål. Det hårda lagren skapar den hårda och vassa eggen som står emot och skär igenom motståndet men som kan splittras om det ensamt måste absorbera alltför mycket kraft. Lager med mjukare stål längre in i bladet har däremot förmåga att absorbera kraft genom att fjädra tillbaka eller rentav genom att låta sig deformeras en smula i syfte att hindra bladet från att helt gå sönder. Vi har valt att presentera det hela som en triangel för att visa på treenigheten, att alla tre egenskaper behövs och är lika viktiga.



Vi ska nedan gå igen om de tre delarna närmare.

Robusthet

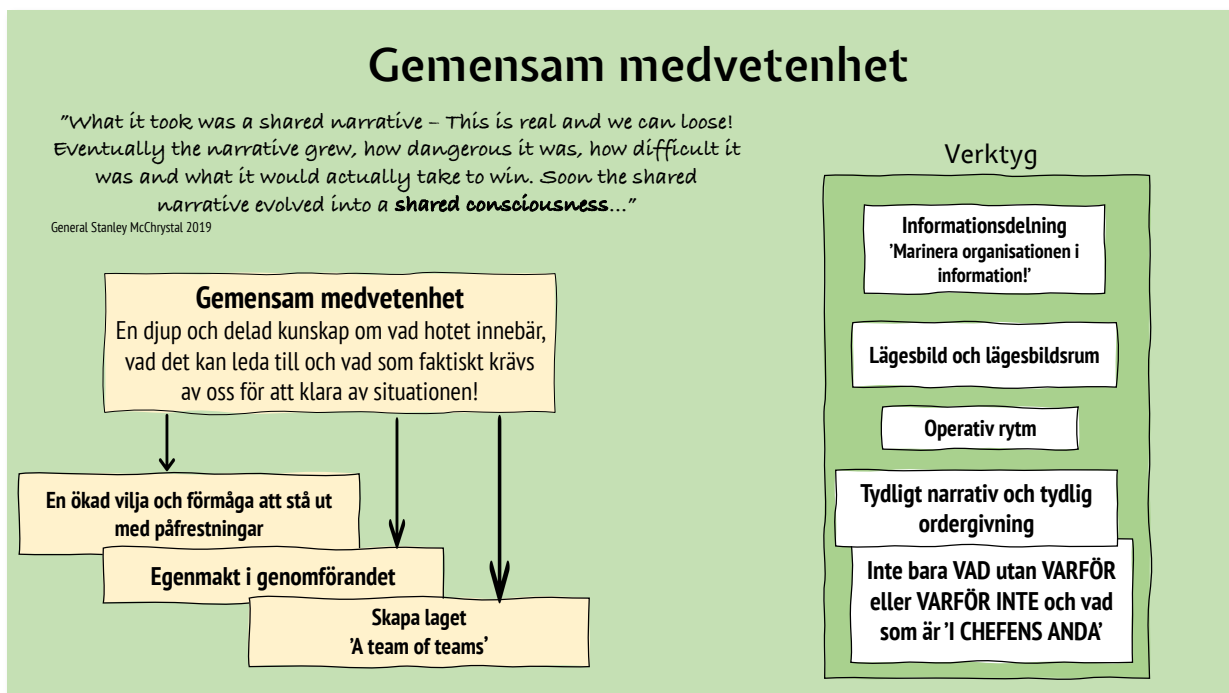
Att skapa robusthet innebär att stärka alla delar av systemet. Det första steget är en riskanalys där såväl hot, dvs potentiellt skadande händelser, som konsekvenser och styrkor eller sårbarheter i systemet identifieras och värderas. De värderade riskerna kan därefter minskas, och robusthet åstadkommas, genom åtgärder som minskar sannolikheten för att hotet realiserar eller konsekvenserna av att det sker.

Resiliens

Om robusthet handlar om att stärka alla delar av systemet handlar resiliens om att dessutom länka ihop systemets alla delar i syfte att möjliggöra för dem att förändra och anpassa sig som en respons till påfrestning eller incidenter. Erfarenheter från krigen i Afghanistan och Irak talar för att en av de viktigaste åtgärderna för att skapa organisatorisk resiliens är att bygga en gemensam medvetenhet, ett gemensamt mindset, i organisationen. Gemensam medvetenhet är ett organisatoriskt tillstånd som underlättar samordning av olika grupper en organisation och skapar förutsättningar för en mer operativt självgående organisation. Gemensam medvetenhet förutsätter gemensam och djup kunskap om vad hotet/problemet består i, vad det faktiskt kan leda till och vad som faktiskt krävs för att övervinna det. Gemensam medvetenhet skapar förutsättningar för ökad egenmakt i genomförandet, dvs en ökad förmåga och vilja hos den enskilde att vid behov självständigt fatta beslut, vidta åtgärder eller improvisera för att bidra till att uppfylla organisationens lång- och kortsiktiga mål.

Pushing down decision-making improve speed and quality
General Stanley McChrystal

Enligt forskning på området bidrar gemensam medvetenhet även till att öka personalens vilja och förmåga att utstå påfrestning.



Stridsvärde

Enligt våra erfarenheter finns det tydliga pedagogiska fördelar med att behålla det militära begreppet 'stridsvärde' istället för att skapa och använda ett civilt begrepp.

Att upprätthålla ett gott stridsvärde handlar i dess allra mest grundläggande bemärkelse om att balansera arbetsuppgiftens krav och de tilldelade resurserna. Överstiger kraven de tilldelade resurserna påverkas individen, och i förlängningen gruppen, negativt - individen upplever akut eller kumulativ stress. I kris eller krig finns små möjligheter att påverka vare sig de krav som

ställs eller de resurser som tilldelas. Desto viktigare blir då alla de åtgärder som kan vidtas för att minska den upplevda stressen och för att skapa möjlighet till återhämtning. Stressforskare talar ofta om att balansera 'daily hazards', dvs alla de små eller stora stressorer vi upplever i vardagen, med 'daily uplifts', dvs små eller stora positiva upplevelser. Ett tydligt exempel på en 'daily uplift' var de gratis frukostar som delades ut bland sjukhuspersonal under Covid 19-pandemin.

Nedan följer några exempel på åtgärder som kan vidtas för att bibehålla eller öka personalens stridsvärde under en akut eller långvarig påfrestning.

Att lära sig hantera anspänning – Förståelse för vikten av och verktyg för att kunna hitta rätt nivå av anspänning, framförallt att aktivt och medvetet kunna gå ner i anspänning när situationen medger det, t.ex. Coopers colors.

Taktisk Reflektion – Ett enkelt ledarskapsverktyg för den lilla arbetsgruppens reflektion, avspänning och gemensamma återkoppling.

Andnings- och avslappningstekniker – Enkla men effektiva verktyg för aktiv avslappning och motverkande av kroppens stressreaktioner.

Utbildning i Beslut och planering under press – Enkla verktyg för att både ledare och personal skall kunna våga och kunna fatta beslut och därmed öka graden av effektivitet och samordning.

Stressreducerande ledning och ledarskap – Grundläggande kunskap om och metodik för hur chefer/ledare genom sitt agerande kan fungera som stressreducerare för personalen.

Att känna igen stress och de egna stressreaktionerna – Grundläggande kunskap om stress och dess påverkan på individen och gruppen. Grundläggande kunskap om vilka reaktioner som är att betrakta som fullt adekvata och vilka som är varningssignaler. En av de metoder som legat till grund för de metoder som implementerades vid Södertälje sjukhus är COSC, Combat and Operational Stress Control, en metod som utvecklats av den amerikanska marinkåren. Metoden syftar till att minska effekten av stress och anspänning på soldater och har använts av Försvarsmakten under ett flertal internationella insatser. En av metodens komponenter är verktyg för kännedom om och förståelse för stressreaktioner och för att kunna bedöma stressnivåer och graden av återhämtning. Bilden nedan illustrerar en av metodens grundprinciper, förståelsen för 'uttag', adekvat reaktion och återhämtning.

