



LUND UNIVERSITY

Att analysera anpassningsförmåga inför framtida kriser

En lathund

Cedergren, Alexander; Hassel, Henrik

2026

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Cedergren, A., & Hassel, H. (2026, mars 25). Att analysera anpassningsförmåga inför framtida kriser: En lathund. Ej publicerad. Lund University.

Total number of authors:

2

General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

Att analysera anpassningsförmåga inför framtida kriser – en lathund

Framtiden utvecklas sällan som man tänkt sig. Därför blir planer som utvecklats på förhand för att hantera kriser ofta bara en utgångspunkt, och i värsta fall ett hinder för att en organisation ska kunna hantera den kris som faktiskt inträffar. Utöver planer måste organisationen ha en förmåga att anpassa sig till situationer som den inte planerat för eller kanske inte ens trott ska kunna inträffa. Trots att behovet av anpassning, omställning och innovativa arbetsätt är en självklarhet för att kunna hantera den komplexitet och de stora osäkerheter som många kriser innebär, är det ovanligt att organisationer analyserar sin anpassningsförmåga som en del av sitt krisberedskapsarbete. I denna korta skrift presenterar vi en sammanfattning av en lathund som kommuner, kommunala förvaltningar och bolag, eller enheter vid olika samhällsviktiga verksamheter kan använda för att förstå sina styrkor och svagheter kopplat till anpassningsförmåga. Analysarbetet behöver skraddarsys efter varje enskild organisations förutsättningar, men lathunden kan möjliggöra de första stegen mot ett mer systematiskt arbetsätt med att utveckla anpassningsförmåga.

Behovet av anpassningsförmåga

I ett alltmer komplext samhälle kan oförutsedda händelser inträffa utan förvarning och slå ut viktiga samhällsfunktioner. Det kan handla om en vattenläcka på ett sjukhus där akuta vattenskadorna måste hanteras samtidigt som livsviktig vård hålls igång, en pandemi som tvingar en kommun att göra omprioriteringar i sin verksamhet, eller en IT-attack som tvingar företag eller offentlig verksamhet att förlita sig på analoga arbetsätt.

Eftersom många av de händelser som drabbar en organisation är oförutsedda saknas ofta planering för hur de ska hanteras. Organisationer behöver därför både kunna förutse och planera för identifierade framtida händelser och kunna agera snabbt och flexibelt när händelser man inte föreställt sig inträffar eller när på förhand identifierade händelser avviker från hur man trott att de ska utvecklas. Ibland handlar det om helt nya sätt att arbeta, i andra fall om att justera den befintliga planeringen så att den passar bättre för det faktiska händelseförloppet. Denna förmåga, som här benämns anpassningsförmåga, blir viktigare när samhällsfunktioner är tätt sammankopplade och hoten alltmer varierade.

Bristande fokus på anpassningsförmåga i svensk krisberedskap

Svensk krisberedskap, speciellt den som sker i offentlig sektor, vilar starkt på arbetet med Risk- och Sårbarhetsanalyser (RSA) och Risk- och

Sårbarhetsbedömningar (RSB)¹ vilka genomförs av statliga myndigheter kommuner och regioner. RSA och RSB ska ge underlag till hur den svenska civila beredskapen ska utvecklas, inklusive hur aktörer kan förebyggda, förbereda sig för och hantera risker och kriser.

RSA/RSB, enligt den lagstiftning och de föreskrifter som finns, handlar i stor utsträckning om att identifiera vilka hot och risker som kan inträffa. Utifrån dessa identifierade hot och risker ska sedan kommunerna, regionerna och de regionala och centrala myndigheterna bedöma sina förmågor, och beskriva de åtgärder som krävs för att hantera identifierade hot och risker.

Det är alltså tydligt att inriktningen på de RSA och RSB som genomförs i Sverige idag är på identifierade, förutsedda händelser snarare än att skapa förmåga kopplat till oförutsedda händelser. Naturligtvis kan förberedelser för det väntade ha positiv inverkan även om det oväntade inträffar, genom att förmågor, resurser och upparbetad samverkan ger bredare effekter än endast på de hot och risker som inkluderats i analysen. Å andra sidan visar forskningen att organisationer även behöver utveckla andra förmågor för att vara rustade för att hantera överraskningar.

Det finns aspekter av det proaktiva beredskapsarbetet vid statliga myndigheter, regioner och kommuner som angränsar till anpassnings-

¹ RSA och RSB regleras bl.a. i MSBFS 2024:5 (statliga myndigheter), MSBFS 2015:4 (landsting), och MSBFS 2015:5 (kommuner).

förmåga. I bilagorna till föreskrifterna för kommuners och landstings RSA (MSBFS 2015:4; MSBFS 2015:5) anges exempelvis indikatorer för bedömning av generell krisberedskap. Här berörs aspekter som inte uttryckligen relaterar till identifierade händelser och hot, exempelvis omvärldsbevakning, samverkan, kommunikationskanaler, kompetens, inventering av resurser, och alternativa ledningsplatser. Flera av dessa aspekter är viktiga för att skapa en förmåga att anpassa sig till oförutsedda händelser, men vilar inte på aktuell forskning om faktorer som möjliggör anpassningsförmåga och baseras inte på någon djupare analys utan snarare på en checklista med ja- eller nej-frågor.

Ett arbetssätt som blir mer och mer vanligt i Sverige är kontinuitetshantering². Myndigheten för Civilt Försvar (MCF, tidigare MSB) har länge förespråkade detta arbetssätt och i och med betänkandet *Kommuners och regioners grundläggande beredskap inför kris och krig* (SOU 2024:65), som bl.a. kommer att leda till ny lagstiftning, blir kontinuitet en mer uttalad del av kommuners och regioners krisberedskap. Kontinuitetshantering handlar om en organisations förmåga att kunna upprätthålla sin grundläggande verksamhet oavsett vad det är för störning som inträffar – åtminstone sin mest kritiska verksamhet och på en grundläggande nivå. Fördelen med kontinuitetshantering är att fokus ligger på förutsättningar för att hålla igång verksamheten oavsett vilken störning som inträffar. Med andra ord är inte det bakomliggande hotet i fokus, utan fokus ligger snarare på att kartlägga vad verksamheten behöver för att kunna hållas igång (resurser, kompetens, andra samhällsfunktioner) samt att ha en plan B för att hantera situationer där organisationen inte längre har tillgång till dessa resurser. Kontinuitetshanteringen leder i slutändan fram till utveckling av olika kontinuitetsplaner som syftar till att säkerställa att en akut situation ska leda till så små konsekvenser som möjligt, så snabb aktivering av alternativa arbetssätt och så snabb återgång till normal verksamhet som möjligt.

Även om kontinuitetshantering inte bygger på att hot och risker måste kunna identifieras och förutses har den begränsningen att de kontinuitets-

planer som utvecklas på förhand inte alltid är anpassade till de komplexa, oförutsedda händelser som faktiskt kan inträffa. Det finns forskning som varnar för effekten av en överdriven tilltro till kontinuitetsplaner, då dessa inte nödvändigtvis tar höjd för de nödvändiga anpassningar som måste ske i de kriser som faktiskt inträffar. Kontinuitetshantering ersätter därför inte behovet av ökad flexibilitet och anpassningsförmåga vid oförutsedda eller svår-förutsägbara hot.

Behovet av att anpassa sig till oväntade händelseutvecklingar förmedlas i MSBs skrift *Planeringsformer inom det civila försvaret*³. Där betonas att responsplaneringen, dvs den planering som handlar om hur en omedelbart förestående händelse ska hanteras med de resurser som finns tillgängliga i den givna stunden, måste kunna justeras löpande för att ta höjd för föränderlighet och överraskningar. MSB skriver till och med att vid oförutsedda händelser måste responsplanering ske utan tidigare förberedelser eller planer vilket innebär mer intensivt och resurskrävande arbete. Samtidigt berör inte skriften vilka förutsättningar som behöver finnas för att denna förmåga till planering och agerande “i stunden” ska vara god. Baserat på forskningen inom området kommer denna anpassningsförmåga inte att uppstå av sig själv i en organisation utan kräver medvetet och systematiskt arbete för att utvecklas och upprätthållas.

Sammanfattningsvis, utifrån den lagstiftning och de planeringsprinciper som finns i Sverige idag, finns ett stort behov av att utveckla och komplettera traditionell RSA, kontinuitetshantering och beredskapsplanering med en förmåga att kunna anpassa sig till oförutsedda och komplexa kriser. Genom att organisationer proaktivt analyserar sin anpassningsförmåga kan den utvecklas för att på så sätt ge organisationen förutsättningar att kunna hantera både förutsedda och oförutsedda hot och risker. Planering och anpassningsförmåga kompletterar därmed varandra och är båda nödvändiga för att kunna hantera framtida kriser.

² Se t.ex. <https://www.mcf.se/sv/amnesomraden/beredskap-for-kris-och-krig/beredskap-for-aktorer/samhallsviktig-verksamhet/verktygslador/kontinuitetshantering/>

³ MSB (2025). *Planeringsformer inom civil beredskapsplanering*, Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, Enheten för planering och Enheten för ledning och samverkan, Publ. nr: MSB2594.

Bakgrund till lathunden

Vi kommer här att presentera en lathund som t.ex. kommuner, landsting, kommunala förvaltningar och bolag, eller enheter vid olika samhällsviktiga verksamheter kan använda för att förstå styrkor och svagheter när det gäller sin anpassningsförmåga. Lathunden ska ses som ett första steg mot ett mer systematiskt arbetssätt med att utveckla anpassningsförmåga där det sedan finns många möjligheter att ytterligare fördjupa detta arbete.

Bakgrunden till lathunden är den forskning som genomförts inom ramen för det Vetenskapsrådsfinansierade projektet *Sambärlig beredskap i en föränderlig tid – att balansera förmåga att hantera det väntade och det oväntade*. Genom systematiska litteraturstudier av tidigare forskning samt analys av två verkliga fall – kommuners arbete under covid19 och en akut vattenläcka på ett sjukhus – har projektet identifierat vad som möjliggör respektive hindrar en organisations anpassningsförmåga.

Tidigare forskning beskriver en mängd faktorer som bidrar till anpassningsförmåga. Dessa faktorer rymmer ofta dimensioner som skiljer sig markant från innehållet i traditionella beredskapsplaner, som ofta fokuserar på en uppsättning fördefinierade handlingar vid beskrivna scenarier. Förutsättningar för god anpassningsförmåga handlar snarare om förekomsten av relationer, förmågor och förhållningssätt som i många fall har upparbetats i vardagen men som visar sig avgörande för att snabbt hantera oförutsedda kriser. Detta innefattar exempelvis förtroende mellan personer i olika befattningar, sociala nätverk och medarbetares upplevelse av att ha mandat att avvika från fördefinierade planer utan risk för sanktioner om agerandet i efterhand skulle visa sig medföra oavsedda negativa resultat, trots goda intentioner.

Dessa faktorer är svårare att mäta och får ofta begränsad uppmärksamhet i den formella beredskapsplaneringen, trots att de visar sig centrala för att hantera oförutsedda händelser. Detta har visat sig i tidigare genomförd empirisk forskning, exempelvis på kommunal nivå, där faktorer som möjliggjort för medarbetare att ställa om sin verksamhet för att hantera kriser har kartlagts.

Lathunden

I den lathund som presenteras här konkretiserats de faktorer som forskningen identifierat som viktiga för anpassningsförmåga genom ett antal frågor. Frågorna kan användas som grund för att reflektera över och systematiskt utveckla anpassningsförmågan inom en organisation.

Här presenterar vi inte konkreta metoder för hur frågorna bäst kan besvaras – detta kan variera beroende på fråga och beroende på organisation. I vissa fall kan frågorna användas som underlag för gruppdiskussioner medan de i andra fall kan vara bättre lämpade att använda som enkätfrågor som anonymt undersöker enskilda medarbetares uppfattningar om förhållanden inom sin organisation.

Genom att regelbundet ställa frågorna på samma sätt, exempelvis med hjälp av enkät som distribueras elektroniskt en gång per år, kan förändringar över tid analyseras.

Frågorna har grupperats i sex övergripande teman som konkretiseras med tre frågor per tema. Notera att en djupare analys av anpassningsförmåga kräver fler och mer utvecklade frågeställningar. Men i denna lathund har vi medvetet valt att utforma en övergripande analys för att på så sätt underlätta organisationer att “komma igång” med sitt arbete kopplat till att analysera anpassningsförmåga.

Resurser och mångfald

Det första temat handlar om resurser och mångfald i organisationen. Forskningslitteraturen betonar att anpassningsförmåga kräver redundans och buffertar av viktiga resurser i organisationen, inklusive både materiella och personella resurser som kan nyttjas vid hantering av oväntade händelser. Utöver själva tillgången till resurser krävs dock även att medarbetare känner till resurserna och har förmåga att använda dem vid en kris, vilket inte alltid är självklart när det gäller resurser som inte används i vardagen. Detta föranleder den första frågan nedan (A1) som handlar om i vilken grad medarbetare känner till, samt har förmåga att använda, tillgängliga resurser. Därutöver betonar litteraturen vikten av att medarbetare kan ta sig an alternativa roller och uppgifter vid en kris, både för att täcka upp för varandra och för att kunna utöka bemanningen inom en viss del av verksamheten då behovet av en viss kompetens plötsligt ökar (A2). Slutligen poängteras vikten av att det finns flera perspektiv,

synsätt och problemformuleringar i organisationen för att undvika ”grupptänkande” (A3).

Resurser och mångfald

A1: I vilken grad känner medarbetare till, och har förmåga att använda, tillgängliga resurser, inklusive resurser de inte använder till vardags?

A2: I vilken grad har medarbetare kompetens, vilja, samt rättsliga och administrativa förutsättningar att ta alternativa roller och uppgifter vid en kris?

A3: I vilken grad finns en mångfald av roller, kompetenser och perspektiv representerade i organisationen för att främja flera kompletterande perspektiv och synsätt?

Styrning och beslutsfattande

Vid akuta påfrestningar och kriser uppstår ofta behov av att hitta en balans mellan centraliserad och decentraliserad styrning och beslutsfattande. Å ena sidan främjar centraliserad styrning att enhetliga beslut förmedlas till organisationens samtliga delar, vilket minskar risken för splittrat agerande. Å andra sidan innebär denna typ av styrning ofta att information måste passera flera led, vilket kan leda till långsam och ineffektiv respons. Dessutom finns det en risk att ledningsnivån blir överväldigad av informationsflödet. För att uppnå en lämplig balans mellan centralisering och decentralisering är en viss grad av autonomt beslutsfattande hos organisationens olika delar (B1), kombinerat med utvecklade mekanismer för samordning (B2), förutsättningar för god anpassningsförmåga. Likaså är förmågan att låta beslut fattas utifrån kunskap och expertis snarare än utifrån hierarki viktiga förutsättningar för god anpassningsförmåga (B3).

Styrning och beslutsfattande

B1: I vilken grad kan organisatoriska enheter göra avsteg från fördefinierade planer samt agera kreativt och fatta autonoma beslut vid en kris?

B2: I vilken grad finns mekanismer för samordning med andra organisatoriska enheter på olika nivåer?

B3: I vilken grad tillåts beslutsfattande vid kriser styras utifrån expertis snarare än hierarki?

Informationshantering och sociala nätverk

Effektiv informationshantering för att kunna hålla tillräckligt högt tempo i beslutsfattandet och undvika att överbelasta redan ansträngda personer kräver att det redan före en kris finns kommunikationskanaler etablerade (C1). Under en händelse krävs att delning av information sker på ett sätt som minskar risken för både flaskhalsar, stuprör och överbelastning (C2). Personliga relationer och nätverk är också en faktor som har visat sig värdefull för snabb anpassning till en oförutsedd händelse (C3), och främjar i sin tur flera andra förmågor såsom snabb mobilisering av nödvändig kunskap och resurser.

Informationshantering och sociala nätverk

C1: I vilken grad finns snabba kommunikationskanaler, både vertikalt och horisontellt?

C2: I vilken grad delas information mellan organisatoriska enheter på ett sätt som minimerar flaskhalsar, stuprör och överbelastning?

C3: I vilken grad finns personliga relationer till medarbetare i andra organisatoriska enheter (både internt och externt)?

Kultur och ledarskap

Anpassningsförmåga främjas av förtroende mellan medarbetare (D1). Forskningslitteraturen betonar även att medarbetare som känner förtroende att kunna experimentera och testa sig fram för att lösa utmaningar på nya sätt, utan risk för negativa påföljder, främjar anpassnings- och initiativförmåga (D2). Slutligen betonar forskningen även ledningens roll för att skapa en kultur där medarbetare känner sig betrodda och stärkta i sin roll (D3).

Kultur och ledarskap

D1: I vilken grad finns förtroende mellan medarbetare i olika roller och på olika nivåer?

D2: I vilken grad kan medarbetare genomföra improviserade lösningar under en kris utan risk för negativa påföljder i efterhand?

D3: I vilken grad bidrar ledningen till psykologisk trygghet och förtroende för medarbetarna?

Omvärldsbevakning och lärande

Möjligheter till anpassning främjas av en förmåga att i ett tidigt skede identifiera signaler om förestående påfrestningar eller kriser för att på så sätt kunna agera snabbt. Med andra ord främjas en organisations anpassningsförmåga av proaktivt sökande efter sådana signaler (E1). En annan faktor som bidrar till anpassningsförmåga handlar om att följa upp erfarenheter som dras från både övningar och inträffade händelser genom utvärdering och lärande för att stärka förmågan att hantera framtida kriser (E2). Befintliga rutiner och inarbetade arbetssätt är inte alltid uppdaterade eller lämpade för hanteringen av en uppkommen händelse. Snarare än att alltid hålla fast vid existerande planer och rutiner är anpassningsförmåga beroende av att kunna uppmärksamma risken att förlita sig på förlegade eller irrelevanta arbetssätt (E3) för att därmed göra avsteg från dessa om det är nödvändigt.

Omvärldsbevakning och lärande

E1: I vilken grad söker organisationen proaktivt efter tidiga signaler om förestående påfrestningar eller kriser i sin omvärld?

E2: I vilken grad följs erfarenheter från övningar och inträffade händelser upp genom utvärdering och lärande kring hur framtida kriser kan hanteras?

E3: I vilken grad är medarbetare uppmärksamma på risken att förlita sig på förlegade eller irrelevanta arbetssätt, planer och rutiner?

Gemensamma prioriteringar och ömsesidighet

Förmågan att genomföra snabba anpassningar bygger på att medarbetare har en tydlig bild av övergripande mål och prioriteringar (F1), som bidrar till att skapa ramvillkor för medarbetarnas egna initiativ och agerande snarare än att behöva detaljerade instruktioner. En gemensam målbild bidrar även till att minimera risken att olika organisatoriska enheter arbetar efter motstridiga inriktningar.

Tidigare forskning visar även att en ömsesidighet mellan organisatoriska enheter, där enheter ger stöd till andra enheter för att hantera påfrestningar eller kriser utan förväntan om omedelbar egen nytta, främjar anpassningsförmåga för organisationen i stort (F2). På ett mer övergripande plan visar forskningen att medarbetare som upplever gemenskap och lag-

anda mellan olika organisatoriska enheter, där man under en kris inte begränsas av administrativa gränser, främjar förmågan till anpassning (F3).

Gemensamma prioriteringar och ömsesidighet

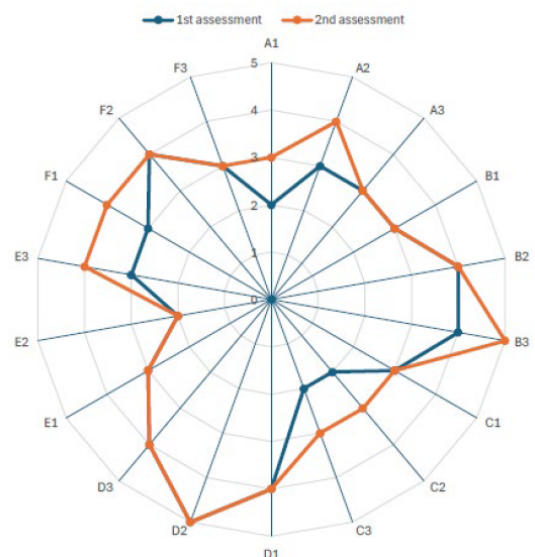
F1: I vilken grad finns tydliga övergripande mål och prioriteringar för att guida hanteringen av en påfrestning eller kris?

F2: I vilken grad ger organisatoriska enheter stöd till andra enheter för att hantera en påfrestning eller kris, utan förväntningar om omedelbar egen nytta eller vinning?

F3: I vilken grad arbetar medarbetare som ett lag för att hantera en kris, oavsett förekomsten av organisatoriska eller administrativa gränser?

Visualisering av resultat

Det finns flera sätt att använda ovanstående frågor i en organisation. En möjlighet är att besvara respektive frågeställning med en Likert-skala med svarsalternativ som sträcker sig från "I mycket stor utsträckning" till "I mycket liten utsträckning". I figuren nedan visas hur resultatet från sådana bedömningar hade kunnat se ut – här antar vi en Likert-skala med fem svarsalternativ. Genom att genomföra analyser vid upprepade tillfällen kan trender, både försämringar och förbättringar, över tid detekteras. Samtidigt ska jämförelser mellan olika organisationer göras med försiktighet då bedömningar kan vara kontextuella och därmed i endast begränsad omfattning vara jämförbara mellan enheter som är olika i sin natur.



Avslutning

Att försöka mäta anpassningsförmåga är utmanande. Det frågebatteri vi föreslagit i denna skrift kan vara ett första steg för en organisation att analysera sin anpassningsförmåga men det utgör inte en uttömmande analys, vilket är viktigt att vara medveten om. Dessutom finns det alltid en risk att när en förmåga mäts inriktas åtgärder mot att nästa mätning ska visa bättre resultat. Mätningen blir då ett mål i sig vilket inte är avsikten utan avsikten är att utveckla organisationens anpassningsförmåga där mätningen endast ska ses som ett medel för att stödja detta arbete.

Avslutningsvis har vi här presenterat hur analys av anpassningsförmåga kan gå till som en separat process. Det finns många fördelar med att integrera analys av anpassningsförmåga med traditionell RSA och kontinuitetshandling. Detta går att läsa mer om i följande publikation:

Cedergren, A. & Hassel, H. (2025). Integrating the analysis of adaptive capacity into an anticipatory method for risk and vulnerability assessment. Paper presented at 1Future Symposia on Sustainability and community empowerment in WB and EU. Podgorica, 16-17 October. https://1future.feut.edu.al/wpcontent/uploads/2025/11/GF_01_Zbornik-2025_A4-210x297mm-3-compressed_smaller.pdf

Alexander Cedergren och Henrik Hassel,
Avdelningen för riskhantering och samhällssäkerhet, LTH

Denna studie är finansierad av Vetenskapsrådet inom projektet *Samhällelig beredskap i en föränderlig tid – att balansera förmåga att hantera det väntade och det oväntade* (nr 2021-06329)