



Försvarshögskolan

Krisledarskap i praktiken – våga att (inte) fatta beslut

260603

Monica Sjöstrand

Lektor i ledarskap och ledning





Kahnemann's system of thinking

SYSTEM 1 Intuition & Instinct

Role:
Assess Situation
Deliver Updates

Unconscious
Fast
Automatic
Error Prone
Everyday Decisions

90-95 %



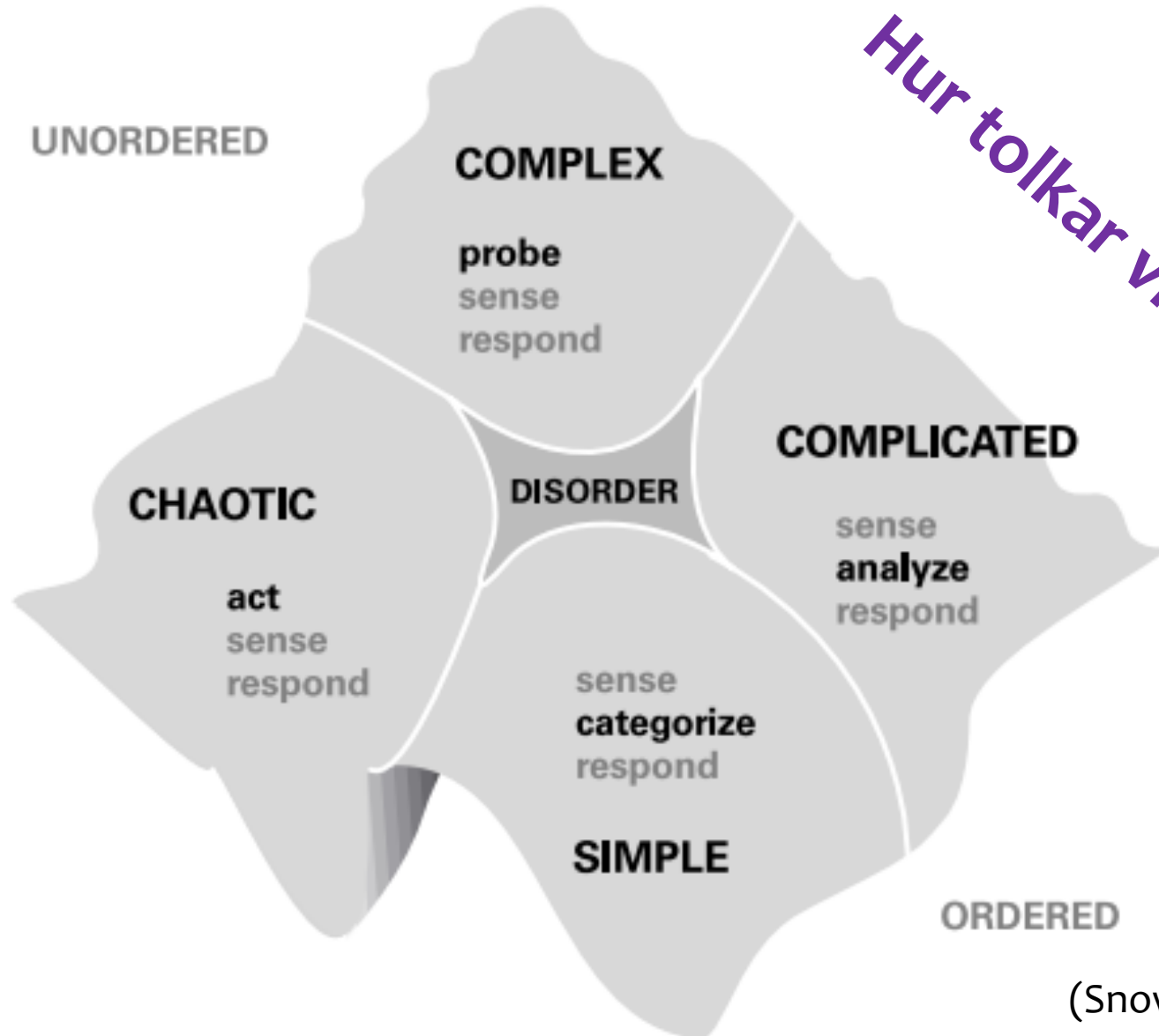
SYSTEM 2 Rational Thinking

Role:
Seeks New Information
Makes Decisions

Conscious
Slow
Takes Effort
Reliable
Complex Decisions

5-10 %

Cynefin



Hur tolkar vi uppgiften/lägesbilden?

(Snowden & Boone, 2007, p. 4)



Ledarskap under påfrestade förhållanden - krav

- Psykologiska

- Ledarens trovärdighet
- Psykologiskt mod



Nödvändigt för att hantera liv och välmående men också konsekvenser vid ev. misslyckande

- Sociala

- Psykologisk närhet
- Grad av samarbete
- Omfattning av omtanke

- Organisatoriska

- Stark och tydligt artikulerad kultur som:
 - definierar en identitet för organisationens medlemmar
 - Enar och synkroniserar medlemmarnas ansträngningar mot ett gemensamt mål/en vision



Tillit till underställd och överordnad chef + i samverkan

INDIVIDRELATERADE KARAKTERISTIKA

Personliga egenskaper

Individuell motivation, integritet/förebild, stresshanteringsförmåga, **lojalitet**

Erfarenhet och kompetens

Erfarenhet, fackkompetens, chefskompetens

KOMMUNIKATIONS- & RELATIONSRELATERADE KARAKTERISTIKA

Omtanke och inspiration

Omtanke/empati, skapa en positiv atmosfär, skapa engagemang och delaktighet

Effektiv kommunikation

Tydlighet, vilja att konfrontera, aktivt lyssnande



Tillit till ledare:

Leder till högre
prestation

Gör att
medarbetare *trivs*
bättre på arbetet

Leder till högre
motivation

Leder till
välmående

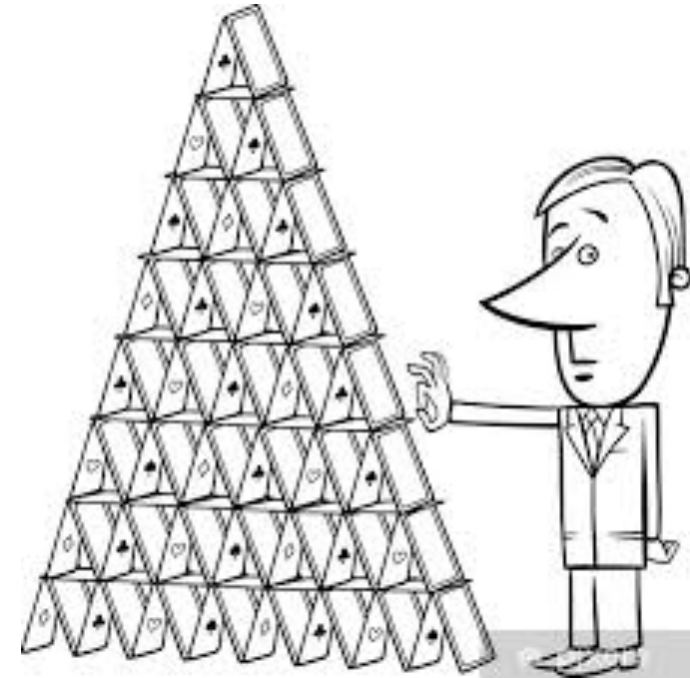
Ger en *bättre*
attityd gentemot
ledaren

Leder till *positiva*
resultat för
organisationen

- Ger en känsla av *rättvisa*
- Gör att medarbetare vill *anstränga sig* extra
- Ökar organisatoriskt *engagemang*
- Leder till *kunskapsspridning*
- Ger ökad vilja till att *utsätta sig för risker*
- Gör att medarbetare *delar med sig av information* och annat

Går det att återskapa tillit?

- Det är lättare att bryta ner tillit än att bygga upp det
- Misstro leder till negativa förväntningar
- Som i sin tur riskerar att leda till ett upplevt *destruktivt ledarskap*



(Fors Brandebo, 2026)



Fällor att ramla i ...

- **Blind tillit** – vi litar på att andra vet
- **Makt-/ansvarslöshet** – ”alla andra gör” ... ”om inte jag gör så gör någon annan det” eller ”varför ska jag när ingen annan gör”
- **Maktfullkomlighet** - ”makt tenderar att korrumpas, och absolut makt korrumpas absolut. Stora män är nästan alltid dåliga män” (Lord Anton, 1887).
- **Osynlighet** - om jag inte syns kan jag inte ställas till svars
- **Teleopati** - okritisk fixering vid målet

(Alvesson & Spicer, 2019;
Brytting, 2019;
Lord Anton, 1887)

Beslut bygger på oklara, otydliga och otillräckliga organisatoriska förutsättningar

Vad ska prioriteras?	Individuella val och beslutsfattande	Handlingsförklaring och "ketchupeffekt" vid beslutsfattande
<ul style="list-style-type: none"> - Felaktiga och ibland ogrundade prioriteringar samt krock med HR-funktioner, prioritera anställda konsulter eller ge egen personal högre lön? 	<ul style="list-style-type: none"> - Långa handläggningstider, påverkar medarbetare som tappat motivation och engagemang – påverka motivationen som chef, balansera, härbergära och filtrera åt "alla håll". - Tidskrävande att räcka till och ge stöd 	<ul style="list-style-type: none"> - Beslut fort och fel, avsaknad av långsiktighet, reaktivitet i stället för proaktivitet - Korstryck (otydlig budget etc.) och olika behov förklarar
<ul style="list-style-type: none"> - Beslut som ska kompromissas, prioriteras och beslut som skapar dilemma, moralisk dilemma 	<ul style="list-style-type: none"> - Lyhördhet inför beslut - Tvingas vara tydlig själv 	<ul style="list-style-type: none"> - Avsaknad av mandat - Svårt att driva framåt

Obekväma beslut

PRO MEDARBETARE			
PRO ORGANISATION	Idealt beslutsfattande	"Sympatibeslut"	ANTI ORGANISATION
	Obekväma beslut, "nödvändiga" och påfrestande	Felriktat beslutsfattande	
ANTI MEDARBETARE			



Att inte fatta ett beslut ... är också ett beslut

- ... **förhala (prokrastinera)** – undvika ångest eller obehag, problemet löser sig kanske själv?
- ... **ge upp kontrollen** – genom att inte välja ett aktivt alternativ tillåter du att någon annan kanske tar över kontrollen och beslutet
- ... **att köpa tid** – medvetet pausa för att samla mer information – förutsatt att du använder den tiden konstruktivt



Följa regler eller improvisera när det råder ovisshet?

Konsten att balansera mellan å ena sidan tydliga mandat och å andra sidan fritt handlingsutrymme



Minimalistisk etik?



Maximalistisk etik?

Lydnad versus lojalitet?!

- Lojal mot beslut och mot den formella makten?!
 - Lojal mot individer?
 - Lojal mot regelverket?
 - Lojal mot egen yrkeskunskap?
 - Lojal mot det gemensamma uppdraget?
-
- Lojal mot dig själv, dina nära ... andra?





Psykologisk trygghet

Attityd till risk och misslyckande

I vilken grad är det tillåtet att göra misstag?

Stöttning

I vilken grad är människor villiga att hjälpa varandra?

Faktorer som påverkar

Öppna samtal

I vilken grad kan svåra och känsliga ämnen diskuteras öppet?

Inkludering och mångfald

I vilken grad kan du vara dig själv och känna dig välkommen som den du är?

Organisationen behöver ...

utbilda och förbereda medarbetare med syfte att

- stärka känslan av säkerhet,
- uttala olika stressreaktioner,
- stärka känslan av självtillit och tillit till organisationens och samhällets förmåga,
- stärka samhörighet (socialt stöd) och
- stärka känslan av hopp.

TACK för mig!

- Välkommen med frågor, tankar mm till

monica.sjostrand@fhs.se

