



Försvarshögskolan

Krisledarskap i praktiken – att leda i svåra tider

260423

Monica Sjöstrand

Lektor i ledarskap och ledning

Ni upptäcker att någon har brutit sig in i er verksamhet. Eftersom den delen där inbrottet har skett inte är larmat vet ni inte när det hände. Ingenting har försvunnit och allt verkar orört.



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

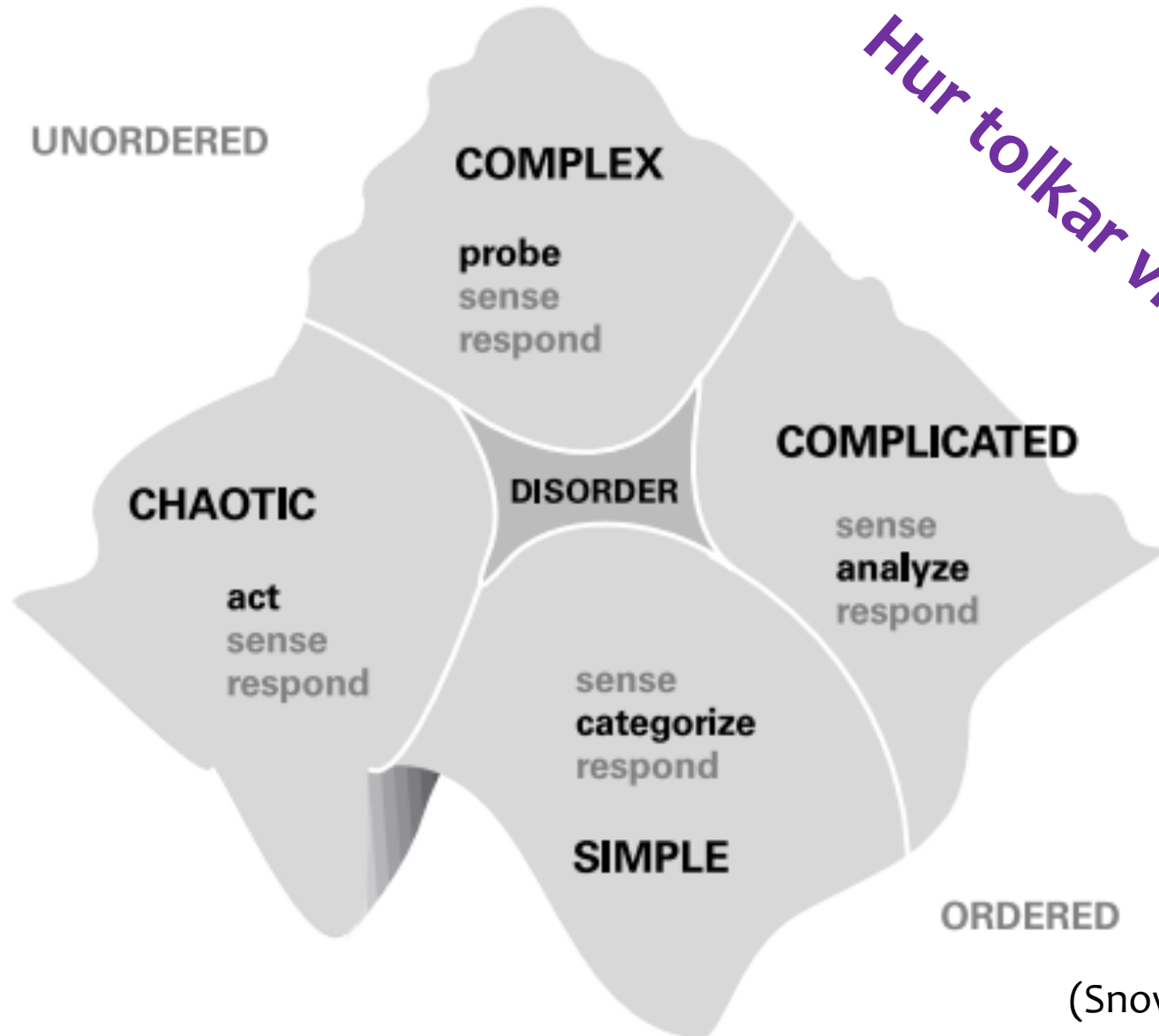
Role:

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)

Sverige

"Vi är inte i krig men vi är inte heller i fred!"



Samverkan?!



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
välstånd

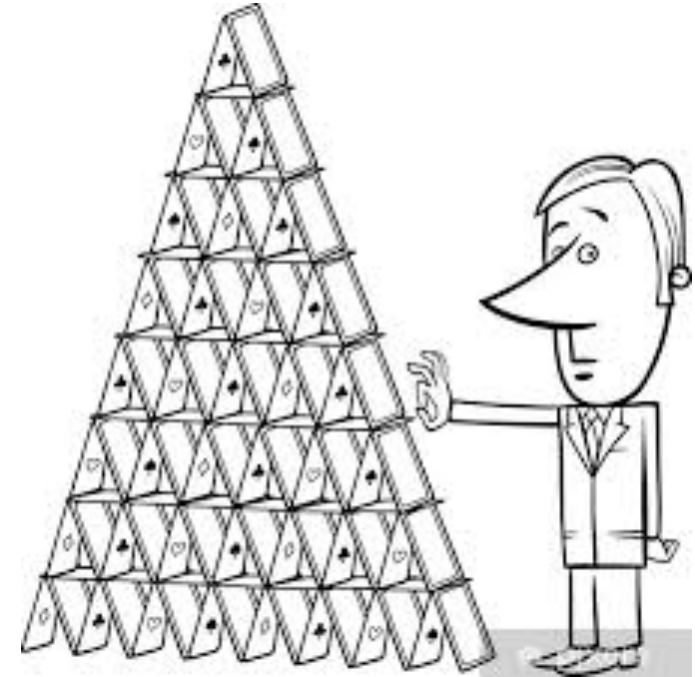
Ger en *bättre*
attityd gentemot
ledaren

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)

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?





10 steg till tillitsskapande ledarskap

- Tydliggör och diskutera förväntningar MEN även tolkning av uppgift och läget
- Var tydlig med motiv och intentioner
- Få kunskap om varandra
- Visa tillit så får du tillit tillbaka
- Visa omtanke
- Var rättvis
- Delegera
- Var tydlig
- Avsätt tid för medarbetarna
- Skapa ett tillitsfullt klimat

(Fors Brandebo, 2021)



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.



11 beredskapsmyndigheter i 2 beredskapssektorer

40 handledare

5 utbildningsorter

Ca 100 kurser under 2026

HLKK syftar till att

- utveckla och stärka handlingskraften hos enskilda chefer genom att utveckla trygghet och mod i sitt ledarskap i kris och krig, samt

- bidra till en kulturförflyttning på systemnivå som stödjer ett handlingskraftigt ledarskap i totalförsvaret under höjd beredskap.

TACK för mig!

- Välkommen med frågor, tankar mm till

monica.sjostrand@fhs.se

