

# Ledarskap vid kriser

## *Ett stresspsykologiskt perspektiv*

Gerry Larsson

### **Leadership during crises – A stress psychological perspective**

The Corona pandemic has, in addition to human suffering, resulted in long-term stress for many organizations and managers. This article summarizes some knowledge gained in previous crises with a focus on leadership. A stress psychological perspective is used as point of departure. At the individual level of managers, decision making models such as rational optimizing and recognition-primed decision making are discussed. A conclusion is that good enough is good in enough in acute stressful situations. Moral dilemmas among healthcare personnel are mentioned, in particular, the forced need for doctors still under training to make independent decisions at intensive care units and covid-19 departments. Leaders' social skills are emphasized when inter-organizational collaboration is required. At the organizational level the following aspects are discussed: leaders' containing ability, mission command, boundary spanners and the balance between structure and freedom of action.

## **Inledning**

Coronapandemin har, utöver mänskligt lidande, medfört att ett stort antal organisationer och chefer hamnat i en situation kännetecknad av långvarig stress. Ovissheten kring viruset är alltfjämt stor. Kravbilden på många verksamheter har medfört att man behövt pressa de personella och materiella resurserna till det yttersta. Alla kriser har sina unika särdrag, men det finns också ett antal förhållanden som regelbundet återkommer i mer eller mindre likartad form. Syftet med denna artikel är att lyfta fram några av dessa mer generella lärdomar från tidigare kriser och göra kopplingar till den rådande coronapandemin. Avgränsningar är nödvändiga och här fokuseras ledarskap på individ- och organisationsnivå. Som teoretisk utgångspunkt väljs ett stresspsykologiskt perspektiv. Jag inleder med en kortfattad presentation av psykologisk stressteori. Denna text är avsedd att tjäna som en bakgrundsfond. Därefter redovisas ett

Gerry Larsson är verksam vid Institutionen för säkerhet, strategi och ledarskap, Försvarshögskolan, Karlstad.  
E-post: gerry.larsson@fhs.se

urval av stresspsykologiska ledarskapsrelaterade erfarenheter på individ- och organisationsnivå.

Texten har också ett normativt, funktionalistiskt anslag, vilket innebär att jag avslutar med några råd kring vad man bör tänka på i framtiden.

En avsikt med blocket om erfarenheter och lärdomar på individnivå är att lyfta fram biologiska (utvecklas ej här av utrymmesskäl) och psykologiska faktorerers betydelse. Min erfarenhet av socialkonstruktivistiska ansatser är att de ibland bortser från de betydande individuella skillnader som finns inom ett samhälle, en organisation, en kultur eller subkultur. Detta blir enögt, man missar ”halva sanningen”. Det blir dock lika enögt om man enbart fokuserar på genetiska och psykologiska skillnader mellan människor. Jag har därför i ett antal olika sammanhang drivit tesen att ett interaktionistiskt person-situation perspektiv (Endler & Magnusson 1976) är att föredra. Båda sidor finns och behövs.

På ett likartat sätt var avsikten med det avslutande blocket om erfarenheter och lärdomar på organisationsnivå att lyfta fram betydelsen av informella organisatoriska processer. Både informella och formella påverkansprocesser finns parallellt i organisationer. Befintliga styrdokument tenderar att enbart behandla den formella sidan. De informella processerna kan utgöra en betydande kraft. Rätt hanterade inom den informella arenan, och rätt balanserade gentemot det formella systemet, kan dessa informella processer leda till förbättrad organisatorisk funktion. De kan till exempel ge inspiration, kraft och energi. Felhanterade kan de informella processerna leda till försämrad funktion. Det kan handla om allt ifrån minskad initiativkraft och arbetsglädje till uppgivenhet, dolt eller öppet motarbetande eller att personal slutar. Ledarskapet på olika nivåer i en organisation spelar en avgörande roll för denna hantering och kvaliteten i de beslutsförslag som överlämnas till högre chefer (Ohlsson, Alvinus & Larsson 2017). Både formella och informella aspekter finns och behövs både lokalt och centralt för att exempelvis upprätthålla en god uthållighet vid hantering av coronapandemin.

## **STRESS UR ETT PSYKOLIGISKT PERSPEKTIV**

Stressteori rymmer flera olika inriktningar. Utgångspunkten i denna artikel utgörs av den i huvudsak psykologiska modell som utvecklats av den amerikanske forskaren Richard Lazarus med kolleger under de senaste decennierna (Lazarus 1991, 1999). Jag börjar med en överblick och går därefter in på de olika delarna (text modifierad från Larsson & Setterlind 1994/2002).

”Sanningen bor i betraktarens öga” är en central tes inom stressteorin. Med detta menas att vi måste skilja mellan den yttre ”objektiva” verkligheten och vår inre representation av denna verklighet. Vår bild av yttervärlden byggs upp genom sinnesintryck. Det vi ser, hör, känner, luktar och smakar omvandlas i hjärnan till en slags spegelbild av den yttre världen. Men, och detta är viktigt, denna inre bild byggs inte upp automatiskt som en perfekt avbild av den yttre

verkligheten. Vi tillskriver yttre skeenden en subjektiv innebörd och mening. Olika personer kan uppfatta en och samma händelse helt olika på grund av att de har olika läggning och livserfarenheter och befinner sig i olika livssituationer. Den centrala tanken är att vi formar vår bild av världen, *tolkar* vi den. Det som uppfattas som en stressor av en person behöver inte upplevas på samma sätt av en annan. Sanningen bor i betraktarens öga. För att förstå stress som ett individuellt fenomen är det därför nödvändigt att förstå den enskildes tolkning av potentiella yttre och inre stressorer.

Tolkningen av en given situation kan göras förmedvetet på bråkdelar av en sekund eller medvetet och omsorgsfullt. (Det engelska begreppet är *appraisal*. Svenska ord som tolkning, bedömning eller värdering är inte helt lyckade eftersom de antyder att det måste handla om en process som tar tid och kräver eftertanke.) Tolkningsprocessen innefattar två grundfrågor, vilka är beroende av varandra. Den första fråga man intuitivt ställer sig när man möter en ny situation är: "Är det hotfullt?" (primär tolkning). Den andra frågan är: "Vad kan jag göra?" (sekundär tolkning). En och samma händelse uppfattas som olika stressfylld, beroende på vilka handlingsalternativ som står till buds. En individ kan tolka en situation som irrelevant, gynnsam/positiv eller stressfylld. Om den tolkas som stressfylld, kan den vidare tolkas som utmanande, hotfull och/eller som övermäktig.

Om den uppkomna situationen tolkas som utmanande, hotfull eller övermäktig börjar vi omedelbart att både medvetet och omedvetet försöka bemästra och hantera den. Dessa ansträngningar fyller två funktioner. Med den *problemriktade stresshanteringen* försöker vi att påverka själva problemet. Den *känsloriktade stresshanteringen* däremot syftar till att ta hand om de känslor som väcks, till exempel rädsla eller vrede. Båda dessa former av bemästring sker parallellt.

Kopplat till coronapandemin ställs ett stort antal chefer inför svårbedömda lägen de måste tolka och hantera. Det kan vara chefer för myndigheter, sjukhusledning, föreståndare vid äldreboenden, liksom chefer inom näringslivet, media etc. En del chefer kommer att göra rimliga tolkningar och hantera sig själva och sin organisation bra. Andra kommer att överskatta sig själva och den egna verksamheten. Ytterligare andra kommer att göra tvärtom, det vill säga underskatta den egna förmågan. I de båda sistnämnda fallen riskerar psykologiska processer medföra en suboptimal hantering.

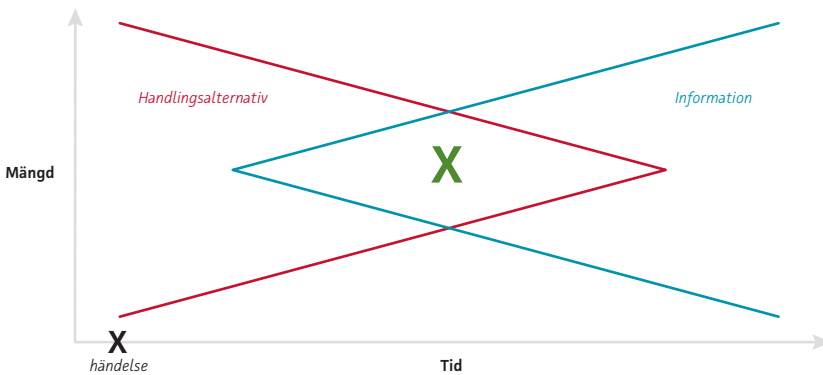
## **Erfarenheter och lärdomar på individnivå**

Texten under denna rubrik kommer att avhandla följande tre teman: (1) beslutsfattande under stress, (2) moraliska dilemman och (3) chefers sociala kompetens att leda under stress. De är valda för att de är väl beforskade vid tidigare kriser och bedöms ha relevans i coronasammanhang.

## BESLUTSFATTANDE UNDER STRESS

Under flera decennier har jag tillsammans med kollegor studerat civila och militära ledares hantering av kriser och krig. Inom båda grupperna är det många som rapporterar ett eller flera av följande beslutsproblem. Ett första sådant, särskilt på högre chefsnivå, handlar om *tvetydiga data* – oklara beslutsunderlag. Även innan begreppet *fake news* var på tapeten, beskrev många att man som chef ständigt är utsatt för påtryckningar från olika aktörer som ofta har oförenliga agendor. Min gissning är att exempelvis ledningen för Folkhälsomyndigheten skulle hålla med om detta i dessa coronatider. Ibland råder också *akut tidsbrist* även om det är ovanligt på högre chefsnivå. Flera tar vidare upp olika *risker*. Det kan gälla allt ifrån fysisk fara till rädsla att göra bort sig inför media och spolia en framtida karriär. Ytterligare en aspekt som lyfts fram av personer som är högsta chef i sin organisation handlar om en känsla av *ensamhet*. Man kan ha goda relationer med sina närmaste medarbetare, men i det avgörande ögonblicket när ett svårt beslut ska fattas ligger ansvarsbördan på högsta chefen.

I figur 1 ges en illustration av beslutsfattande i oklara lägen (efterföljande figurtext modifierad från Larsson, Alvinus & Ohlsson 2020).



Figur 1. Handlingsalternativ och tillgång till information vid beslutsfattande (anpassad från Johnsen & Eid, 2006)

Figur 1 visar att i inledningsskedet av en akut situation saknas det ofta information om vad som har hänt. Man har en oklar lägesbild och en begränsad situationsförståelse. Däremot har man, åtminstone teoretiskt, många tänkbara handlingsalternativ. Detta stämmer väl in på coronaproblematiken inledningsvis. Efter hand växer kunskapen om situationen samtidigt som en del handlingsalternativ som var möjliga i inledningsskedet inte längre är tillgängliga. Krysset i figuren illustrerar en optimal tidpunkt för beslutsfattande. Man har tillräckligt bra information om läget, även om en viss osäkerhet fortfarande råder. Man har också tillgång till ett handlingsalternativ som förefaller vara

tillräckligt bra. En viktig lärdom från forskning om ledarskap i akuta lägen är således att *good enough is good enough* (Larsson et al. 2015).

I akuta situationer blir en del chefer impulsiva och ”macho” och fattar beslut för snabbt på otillräckliga grunder, kända politiska ledare utomlands liknade exempelvis covid-19 inledningsvis vid en vanlig förkylning, något de senare fick ångra. Andra blir däremot alltför försiktiga och väntar för länge (Larsson et al. 2016). Forskning om ledarutveckling visar att flertalet sannolikt kan lära sig att bli bättre beslutsfattare under stress. Genom egna erfarenheter och genom att observera hur goda rollmodeller gör kan såväl bristande impuls kontroll som överdriven försiktighet tränas bort (Larsson et al. 2006).

Inom ramen för det stresspsykologiska perspektivet har två ofta använda modeller för beslutsfattande utvecklats. Den ena bygger på att vi gör rationella överväganden och val. Man söker en *rationell optimering* utifrån givna förutsättningar. Upphovsmän till denna modell är Janis och Mann (1977). Den andra modellen är utvecklad av Klein (1989, 1993) och lyfter fram *igenkännande* som det avgörande vid beslutsfattande.

Rationell optimering innebär att man överblickar vilka mål man har i en given situation och vilka handlingsalternativ det finns. Därefter värderar man för- och nackdelar med varje alternativ, funderar över hur man ska offentliggöra och implementera beslutet och skrider så till verket (Janis & Mann 1977).

Igenkänningsbaserat beslutsfattande innebär att man jämför den situation man nu befinner sig i med minnet man har av liknande situationer. Så funderar man över om det man gjorde då skulle fungera även nu (mental simulering), kanske modifierar planen något, och skrider till verket. Man vet inte säkert om det är det bästa alternativet men man drar slutsatsen att det åtminstone är bra nog, det får duga. Erfarna beslutsfattare behöver därför inte pröva samtliga tänkbara handlingsalternativ. Igenkänningsstrategier förefaller användas i 50–80 procent av alla beslut som fattas av erfarna ledare (Klein 1989, 1993). Även de igenkänningsbaserade modellerna har dock kritiserats (Redelmeier, Rozin & Kahneman 1993). Kritiken handlar bland annat om att minnen av tidigare händelser inte alltid är tillförlitliga. Vi har ibland en tendens att retrospektivt omtolka historien eller glömma viktiga detaljer. En gissning från min sida är exempelvis att vår nationella självbild att ”Sverige är bra på välfärd” kom att överskugga den fleråriga nedrustning som skett inom äldreomsorgen och medföra att en del coronarelaterade skyddsåtgärder helt enkelt inte var möjliga att genomföra med omedelbar verkan.

Såväl rationell optimering som igenkännande tycks kunna användas framgångsrikt vid stressfyllda beslut. Vid beslut på lägre hierarkisk nivå, som ofta gäller ett kort tidsperspektiv, har igenkänningsbaserade beslutsstrategier stor betydelse. Coronaexempel här är sjukvårdspersonals kreativa lösningar att laga efter läge när skyddsutrustning saknades. Omvänt gäller att vid beslut på högre hierarkisk nivå som avser ett längre tidsspänn så ökar betydelsen av

beslutsstrategin rationell optimering. Som exempel kan nämnas multinationell samverkan vid inköp av covid-19 vaccin.

### **MORALISKA DILEMMAN**

I alla tider har människor plågats av svåra moraliska val, ibland till synes omöjliga. En militär officer berättade om en stridssituation där han var tvungen att överge en skadad soldat. Officern och hans pluton var så pass underlägsna att annars skulle sannolikt hela gruppen blivit dödade. Det handlade således om att offra en för att rädda flera. Inom sjukvården uppstår moraliska dilemman dagligen – ska man till exempel stänga av respiratorn eller ej?

En grupp som hamnat mitt i händelsernas centrum under covid-19 pandemin är läkare under specialisttjänstgöring (ST-läkare). Trots att många av dem är erfarna i sin yrkesroll är de ändå beroende av handledning och kliniska lärsituationer. I vissa kritiska situationer har de varit tvungna att arbeta över sin kompetensnivå utan en mer erfaren specialist inom räckhåll. Forskning under såväl coronapandemin som under andra krissituationer i sjukvården har visat att beslut som inte stämmer överens med individens moraliska värdering, organisationens riktlinjer etc, kan upplevas som starkt moraliskt stressande (Greenberg 2020, Larsson et al. 2018). Studier bland olika kategorier av insatspersonal visar att moraliskt stressfyllda situationer ofta åtföljs av känslor av maktlöshet, meningslöshet och frustration (Nilsson et al. 2011). Man försöker både med rationell probleminriktad hantering påverka situationer och man använder olika emotionsinriktade hanteringsstrategier. Under pågående arbete handlar dessa om att hålla känslan på distans. Det kan dock vara svårt att släppa tankar på händelsen efteråt (Kallenberg et al. 2016). Höga självmordstal bland amerikanska soldater som tjänstgjort i Afghanistan och Irak tros exempelvis ha sådan grund (Michel 2014).

Erfarenheter av svåra moraliska dilemman visar att det är viktigt att uppnå en känsla av kontinuitet så att de reaktioner man erfar efter en svår händelse på ett meningsfullt sätt överensstämmer med den personlighet och de erfarenheter man hade före händelsen. Uttryckt i psykoanalytisk terminologi handlar det om att *återupprätta en historisk kontinuitet i jaget*. Drabbade personer som kan hitta tillbaka till det känsloläget de hade före traumat tycks ha en gynnsam prognos att återfå god psykisk hälsa (Kallenberg et al. 2016). En hög stressdos i form av upprepad närbkontakt med svårt sjuka och döende patienter som inte fick vara tillsammans med sina nära och kära i livets slutskede kan medföra en svår moralisk stress. De extra resurser som statsmakten tillfört för att möjliggöra att sjukvårdspersonal ska få stöd för att förebygga och behandla post-traumatiska stressreaktioner illustrerar detta behov.

## CHEFER SOCIALA KOMPETENS ATT LEDA UNDER STRESS

Det mesta som tas upp i denna artikel på individnivå har även relevans på organisationsnivå. Även det omvända gäller. Det ömsesidiga beroendet blir särskilt tydligt när det handlar om chefers sociala kompetens. Begreppet är svårfångat men några av de vanligaste aspekterna i ledarskapssammanhang tas upp i det följande.

En aspekt av social kompetens handlar om att *vara flexibel* i sociala sammanhang. Detta handlar bland annat om att kunna "läsa" andra människor, inklusive tolkning av kroppsspråk, och att ögonblickligt kunna anpassa sig. En annan aspekt är förmågan att *vara balanserad*. Ett exempel är att kunna behärska sina impulser i provocerande situationer som annars kunde sluta med buffligt beteende (Larsson, Lundin & Zander 2017).

En annan central aspekt av ledarskap och beslutsfattande under stress är den sociala kompetensen att *kunna samverka*. Detta gäller särskilt när man inte känner motparten eller när man ogillar vederbörande. Larsson, Alvinus och Ohlsson (2020:123-124) skriver:

När man leder utan mandat att bestämma själv måste man komma överens med övriga inblandade för att på ett fullgott sätt kunna genomföra uppdraget. Här beror framgång i arbetet många gånger på ledarens förmåga att hålla känslorna under kontroll, såväl de egna som olika samverkansparters. Det kanske mest centrala i denna typ av relationer är att skapa *förtroende*. En typ av smidighet i samverkanssituationer utgörs av *kulturell smidighet*, vilket innebär att kunna avläsa kulturella koder, vanor, ritualer (till exempel hur chefer från andra organisationer brukar uttrycka sig, hur man hälsar och var gränserna för integritet och autonomi går). "Kulturell" är således inte begränsat till etnicitet. Det kan handla om kulturella skillnader mellan läkare inom kirurgi, psykiatri och geriatrik eller officerare från armén, marinen och flygvapnet. För att skapa förtroende behöver man kunna anpassa sig till den andra. Uttrycket "att tala med bönder på bönders vis och med lärde på latin" stämmer bra även här. Om man i en samverkanssituation är gäst hos sin samverkanspart har likaledes talesättet "ta seden dit man kommer" stor relevans.

Hantering av covid-19 patienter illustrerar samverkansbehov. Den begränsade tillgången på medicinsk kompetens inom äldreården i Sverige har lyfts fram som en möjlig orsak till de högre dödstalen hos oss jämfört med våra nordiska grannländer. Tidigare studier av samspel mellan sjukvården och kommuner visar på samverkansproblem. Sjukvården styrs av det medicinska paradigmet och äldreården av ett omsorgsperspektiv. Man talar olika språk (Alvinus, Wilde Larsson & Larsson 2016).

## En utveckling på samhällsnivå

De flesta kriser jag och mina kollegor studerat under årens lopp har haft en relativt tydlig gräns vad gäller geografisk utbredning, varaktighet, antal berörda insatsorganisationer med mera. Det har exempelvis gällt naturkatastrofer, tekniska olyckor eller terroristattacker. Coronapandemin är annorlunda. Den berör i stort sett alla människor i hela världen och dess varaktighet är okänd. Många verksamheter är beroende av allmänhetens motivation och benägenhet att följa råd och anvisningar (för en detaljerad genomgång av allmänhetens reaktioner vid tidigare pandemier, se Enander 2020). Frågan uppstår då om man på samhällsnivå kan se något mönster som påverkar denna motivation och handlingsbenägenhet.

Inspirerad av ett arbete jag och kollegan Ann Enander gjorde om allmänhetens motivation och benägenhet att förbereda sig inför kriser och katastrofer (Larsson & Enander 1997), gör jag en liten utveckling på samhällsnivån med några reflektioner relaterade till coronapandemin. En utgångspunkt i vår studie var den tyske sociologen Ferdinand Tönnies klassiker om arbete *Gemeinschaft* och *Gesellschaft* (1887/1988). I ett allt mer segregerat samhälle finns risker för att betydande befolkningsgrupper inte känner samhällelig samhörighet utan upplever en alltmer alienerad vardag. Det psykologiska perspektivet innebär samtidigt att det inom en given befolkningsgrupp kan finnas en betydande variation. Resonemanget illustreras i figur 2.

		Känsla av samhällelig meningsfullhet och samhälleligt engagemang	
		Låg	Hög
Känsla av personlig meningsfullhet och personligt engagemang	Låg	Alienerade uppgivare	Osäkra idealister
	Hög	Rationella individualister	Engagerade altruister

Figur 2. Hypotetisk typologi över olika förhållningssätt till att följa rekommendationer under corona pandemin (modifierad och översatt från Larsson & Enander, 1997)

Figur 2 bygger på en korstabulering av två dimensioner. Den ena är grad av samhällsengagemang, som är relaterad till solidaritet. Den andra dimensionen är grad av personligt engagemang och känsla av meningsfullhet. Figurens fyra extrempositioner kan förstås så att det är en grupp som kan förväntas vara särskilt svår att få med sig när det gäller motivation och benägenhet att i handling följa givna rekommendationer. Det är gruppen ”alienerade uppgivare”, de känner ingen gemenskap med samhället och är uppgivna när det gäller deras egna liv och framtid. Figuren visar också att inom gruppen låg/ingen känsla av gemenskap med samhället finns personer som har hög personlig motivation och därför av rationella/egoistiska håller avstånd, god hygien etc. Typologin fick gott stöd när det gäller motivation och benägenhet att vidta kris-och



katastrofförberedelser i vardagen baserat på ett Sverigerepresentativt urval ( $n = 1457$ ). Det vore intressant att studera modellens prediktionskraft och praktiska relevans för riktade åtgärder åt olika grupper när det gäller coronapandemin.

## Erfarenheter och lärdomar på organisationsnivå

Två teman tas upp under denna rubrik, nämligen:

- (1) betydelsen av hur väl rustade organisationer är före en kris, och
- (2) viktiga organisatoriska förhållanden under en kris.

### **BETYDELSEN AV HUR VÄL RUSTADE ORGANISATIONER ÄR FÖRE EN KRIS**

Jag kommer nu att ta upp några organisatoriska förhållanden som råder *före* en kris och som påverkar organisationernas sätt att hantera kriser. En sådan aspekt handlar om *chefers och medarbetares vardagsstress*. Genom kontinuerliga rationaliseringar upplever många att kraven överskrider tillgängliga personliga, tidsmässiga, materiella, etc resurser. Man kan här också fundera över om *new public management* traditionens betoning av dokumentation och att man som offentlig aktör ständigt ska vara granskningsbar bidragit till ett praxismönster som även i kristider tar kraft och tid från det som behöver göras.

En illustration kan hämtas från en intervjustudie med chefer på hög nivå (Alvinus, Ohlsson & Larsson 2018). Exempel på vanliga copingstrategier för att hantera vardagsstress var att reparera misstag som orsakats av organisatorisk press, att hela tiden försöka komma ikapp men sällan kunna vara proaktiv samt att gilla läget och reproducera beslut man egentligen inte var nöjd med. Dessa strategier, och den fleråriga obalans inom betydande delar av äldreården mellan krav och resurser som tydliggjorts av coronapandemin, har sannolikt bidragit till en ogynnsam före-situation som fick ett högt pris.

En annan individ- och organisationsaspekt, som också är av betydelse både före och under en kris, är *chefers containerförmåga*. Denna handlar om man som chef måste kunna varsebli, tolka och härbärgera signaler från högre nivå innan de förmedlas vidare nedåt i hierarkin. Härbärgeringen innefattar att transformera den högre nivåns budskap på ett sådant sätt att det blir meningsfullt för medarbetare på lägre nivåer, utan att budskapet för den skull förvanskas. Även det omvända gäller. Chefer måste kunna ta emot och härbärgera signaler "från golvet" och föra dem vidare uppåt till högre chefer på ett konstruktivt sätt (Larsson & Berglund 2019). Inom ledarskaps- och beslutsteori framhålls ofta ledares förmåga till meningsskapande (*sensemaking*) som viktig (Boyd 1987). Denna innefattar att kunna ta in och bearbeta komplex information, förstå sammanhanget på ett klokt sätt och fatta bra beslut. Att sen kunna transformera informationen utan att förvränga innehållet till en form som

passar mottagaren innebär att meningsgivande (*sensegiving*) blir en viktig ledarförmåga.

När det gäller *sensemaking* är det viktigt att skilja på lägesbild och situationsförståelse. Hanteringen av en kris kräver ofta att ett flertal basorganisationer, såsom räddningstjänst, polis och ambulanssjukvård, samverkar. I själva insatsen samverkar ledningsnivå (staber) och fältnivå. Medan gemensamma lägesbilder tycks bestå av en teknisk, informativ uppfattning om en händelse, är situationsförståelsen funktionell och yrkesspecifik, det vill säga förknippas med yrkesrelaterade ansvarsområden (Alvinus et al. 2007).

Tidigare forskning visar att chefer på hög nivå ofta känner en större identifikation med organisationen och dess mål jämfört med medarbetare på låg nivå. Detta utfall på hög nivå bekräftades i en studie av svenska generaler och överstar (Alvinus, Johansson & Larsson 2017). Personer på låg nivå känner å andra sidan ofta en starkare identifikation och lojalitet med sina arbetskamrater än vad chefer på hög nivå gör. Detta innebär att när en hög chef framhåller betydelsen för organisationen av ett visst mål, så kan den primära reaktionen hos medarbetaren bli funderingar över vad detta mål skulle innebära för kamratskapet och den egna rollen i kamratgruppen, snarare än hur organisationen skulle vara betjänt av detta mål (Larsson 2010/2012).

Mellanchefers containerförmåga kan bli av stor betydelse här. Kan de förklara och motivera värdet med det mål den högre chefen lyfter fram, ökar sannolikheten att även personer på de lägre nivåerna når en högre grad av organisatorisk identifikation. Omvänt, om mellancheferna är dåliga på detta kan de bidra till en organisatorisk splittring mellan ledning och de operativa enheterna (Larsson, Alvinus & Ohlsson 2020). Den omfattande utbredningen av distansarbete under coronakrisen torde öka mellanchefers betydelse när det gäller att hålla ihop organisationer. Särskilt *sensegiving* illustrerar den många gånger hårfina gränsen mellan individ- och organisationsnivå. Detta beror inte på slappa definitioner utan på att fenomenen är tätt sammanflätade.

## **VIKTIGA ORGANISATORISKA FÖRHÅLLANDEN UNDER EN KRIS**

Hierarki är den helt dominerande organisationsformen globalt sett. Det märks tydligast i kärva tider då ledningen tenderar att ta ett fastare grepp om verksamheten. Beslut pressas uppåt i organisationen och kontroll kommer i förgrunden. Samtidigt riskerar den hierarkiska organisationsformen att bli ineffektiv i en snabbt föränderlig omvärld som ställer krav på kreativitet och flexibilitet. Den militära *ledningsfilosofin uppdragstaktik* är ett exempel på hur en hierarkisk organisation kan försöka bemästra detta. Filosofin handlar om att chefer på hög nivå uttrycker sin vilja eller beslut i stort på *vad* som ska uppnås. Underställda chefer och medarbetare får därefter ett stort handlingsutrymme när det gäller *hur* man ska agera. Forskning visar att filosofin fungerar ibland, ibland inte. Avgörande tycks vara högre chefers tillit till sina underställda och

förmåga att lägga band på egna kontrollbehov (Ohlsson, Wallenius & Larsson 2014). I vid mening skulle man kunna säga att den svenska strategin med Folkhälsomyndighetens *vad*-rekommendationer och medborgarnas eget *hur*-ansvar illustrerar uppdragstaktik på nationell nivå.

Ett annat sätt att få byråkratiska organisationer att fungera snabbare vid kriser är att använda sig av så kallade organisatoriska länkar (*boundary spanners*). Det handlar om personer högt upp i en organisation som har ett mandat att agera relativt fritt gentemot omvärlden – enkelt uttryckt ”handla först och fråga chefen om lov sen). Det förutsätter, liksom uppdragstaktik, att det finns en stark tillit från ledningens sida gentemot dessa personer (Alvinus, Danielsson & Larsson 2010b).

En avslutande aspekt jag vill ta upp kring organisationer under kriser handlar om chefers behov av struktur versus handlingsfrihet vid kriser. En av våra tidigare undersökningar handlade om tsunamikatastrofen som inträffade den 26 december 2004. Flera svenska myndigheter och organisationer var inblandade i insatsen både i Sverige och på plats i Thailand. Det nya för Sverige med denna händelse var att den innefattade samverkan både i hemlandet, där samhället fungerade normalt, och i Thailand där katastrofen lamslog utsatta delar av samhället. I Sverige skulle myndigheterna hantera konsekvenserna av katastrofen i det svenska samhället men också hantera svenska insatser i de utsatta områdena i Thailand (Alvinus, Danielsson & Larsson 2010a). Chefernas hantering, både på central myndighetsnivå och på fältet, utmärktes av en balansakt mellan behov av struktur och tydliga mandat å ena sidan, och frihet och handlingsutrymme å den andra. Denna behovskonflikt ändrades ständigt utifrån händelseutvecklingen.

För dem som befann sig i Thailand krävdes en förmåga att agera och hantera den kaotiska situation som de mötte på plats. Här fungerade inte de svenska rutinerna, utan det handlade om att agera på uppkomna situationer (Alvinus et al. 2010). Jag illustrerar: (ur Vrbanjac, Danielsson & Larsson 2006):

Men man kan inte göra avkall med så få personer på den räddande delen till förmån för strukturuppbyggnad, utan det får komma i efterhand.

Resultatet visar att ledarskapets mest centrala aspekt vid hanteringen av tsunamikatastrofen var en balansgång mellan en strävan efter struktur och ett behov av frihet. Skillnader i detta förhållande rådde dock mellan central myndighetsnivå och fältnivån. Inledningsvis var behovet av mandat från den politiska nivån markant på central myndighetsnivå i Sverige. På fältet rådde ett omvänt förhållande, ett stort initialt behov av frihet som successivt övergick till struktur. Mellanchefer i Sverige med direktkontakt med personal i Thailand – ”länkar” – hade att balansera behovet av struktur och att följa de administrativa rutinerna mot behovet av handlingsutrymme för att kunna hantera uppkomna

situationer. Gemensamt för såväl central myndighetsnivå som fältnivå var att strukturen tog över ju längre insatsen fortskred. Vid en överbetoning av mandat och struktur uppstod lätt handlingsförlamning och fördröjning. Vid en överbetoning av frihet och handlingsutrymme var risken för samordningsproblem och konflikter mellan aktörer som ville olika saker uppenbar. Denna balansgång har inte framkommit lika tydligt vid tidigare forskning (Alvinus, Danielsson & Larsson 2010a).

Under coronapandemin har vi sett flera exempel på hur man på politisk- och myndighetsnivå ansträngt sig för att få en hanterbar struktur, exempelvis gällande inköp och fördelning av skyddsutrustning. Samtidigt har man inom sjukvården och äldreården varit tvungna att "trolla med knäna" för att acceptabelt kunna utföra sitt arbete, till exempel genom att använda OH-bilder som visir. Exemplet bekräftar att ledarskapet behöver både struktur och frihet vid kriser.

## Avslutning

Sammanfattningsvis har jag utifrån ett stresspsykologiskt perspektiv försökt belysa några centrala aspekter av ledarskap under kriser. På individnivå presenterades psykologiska aspekter på beslutsfattande under stress, moraliska dilemman vid kriser och social kompetens och samverkansförmåga. Praktisk utveckling av dessa förhållanden faller till stor del inom urval och utbildning liksom erfarenhetsbaserat lärande. Sammanfattande råd utifrån det sagda på individnivå:

- Genomför övningar – öva på att fatta beslut med ett visst mått av osäkerhet.
- Diskutera och öva hur man kan förbereda sig på medialt tryck, lobbyister, *fake news* med mera.
- Tidigare erfarenhet av krishantering är en viktig resurs – rådgör med "gamla uvar".
- Flexibel, social anpassningsförmåga och balanserad stresshanteringsförmåga är centrala kompetenser hos chefer generellt och än mer så under kriser – att beakta vid urval och utbildning.

Efter ett mellanspel om samhällsengagemang tog jag sedan upp ett par organisatoriska aspekter före en kris, nämligen hantering av vardagsstress och chefers containerförmåga. Båda handlar om att få organisationen att hänga ihop och fungera väl till vardags. Avslutningsvis redovisades tre organisationsaspekter av betydelse under en kris: ledningsfilosofin uppdragstaktik, organisatoriska länkar (*boundary spanners*) och chefers behov av såväl struktur

som handlingsfrihet under en kris. Praktisk utveckling av dessa förhållanden handlar till stor del om förberedande organisations-, policy- och regelutveckling. Sammanfattande råd på organisationsnivå:

- Hur väl rustad en organisation är inför en kris är till stor del avhängigt balansen mellan krav och resurser och den vardagsstress som många upplever vid obalans här. Sådan stress och obalans medför lätt att krisförberedelser kommer i andra hand. Kolla krav-resurser balansen!
- Chefers och särskilt mellanchefers containerförmåga har stor betydelse för medarbetares engagemang och prestationer. Utbildning och stöd till chefer i vardagen kan spela stor roll här.
- Träna på och använd ledningsfilosofin uppdragstaktik.
- Effektivisera byråkratin genom att utse kloka boundary spanners med mandat att ”göra först och fråga om lov sen”.
- I ett kaotiskt läge – eftersträva en balans mellan handlingsfrihet och struktur.

## Referenser

- Alvinus, Aida, Danielsson, Erna, Kylin, Camilla & Larsson, Gerry, 2007. *Lika lägesbild – olika situationsförståelse*. (Rapport serie I:34) Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management.
- Alvinus, Aida, Danielsson, Erna & Larsson, Gerry, 2010a. “Structure versus Freedom of Action: Leadership during the Rescue Operation following the 2004 Tsunami”, *International Journal of Emergency Management* 7(3/4), s. 304-322.
- Alvinus, Aida, Danielsson, Erna & Larsson, Gerry, 2010b. “The Inadequacy of an Ordinary Organization: Organizational Adaptation to Crisis through Planned and Spontaneous Links”, *International Journal of Organisational Behaviour* 15(1), s. 87-102.
- Alvinus, Aida, Johansson, Eva & Larsson, Gerry, 2017. “Job Satisfaction as a form of Organizational Commitment at the Military Strategic Level”, *International Journal of Organisation Theory and Behaviour* 20(2), s. 311-340.
- Alvinus, Aida, Ohlsson, Alicia & Larsson, Gerry, 2018. “Organizational Challenges and Leaders Coping Strategies: A Qualitative Study of Swedish Military Staff Organization”, *Journal of Military Studies*, <https://doi.org/10.515/jms-2017-0002>.
- Alvinus, Aida, Wilde Larsson & Larsson, Gerry, 2016. “Managing Boundaries in Integrated Care: A Qualitative Study of Collaboration between Municipalities and County Councils in Sweden”, *International Journal of Organisation Theory and Behaviour* 19(2), s. 139-165.
- Boyd, John, 1987. *A Discourse on Winning and Losing*. Maxwell Air Force Base, AL: Air University.
- Enander, Ann, 2020. *Från storm till terror: individuella och kollektiva reaktioner vid samhällskriser*. Lund: Studentlitteratur.

- Endler, Norman & Magnusson, David, 1976. "Toward an Interactional Psychology of Personality", *Psychological Bulletin* 83(5), s. 956-979.
- Greenberg, Neil, 2020. "Managing Mental Health Challenges Faced by Healthcare Workers during Covid-19 Pandemic", *British Medical Journal* 368, s. m1211.
- Johnsen, Björn Helge & Eid, Jarle, 2006. "Samhandling i operative team", s. 298-313 i Eid, Jarle & Johnsen, Björn Helge (red.), *Operativ psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kallenberg, Kjell, Larsson, Gerry, Nilsson Sofia & Hyllengren, Peder, 2016. *Moralisk stress och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Klein, Gary, 1989. "Strategies of Decision Making", *Military Review*, May, s. 56-64.
- Klein, Gary, 1993. "A Recognition-Primed (RPD) Model of Rapid Decision Making", s. 138-147 i Klein, Gary, Orasunu, Judith, Calderwood, Roberta & Zsombok, Caroline (red.), *Decision Making in Action: Models and Methods*. Noorwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.
- Larsson, Gerry, 2010/2012. *Ledarskap under stress*. Stockholm: Liber.
- Larsson, Gerry, Alvinus, Aida & Ohlsson, Alicia, 2020. *Indirekt ledarskap: det högre ledarskapets "mjuka" sidor*. Lund Studentlitteratur.
- Larsson, Gerry, Bartone, Paul, Bos-Baks, Mipke, Danielsson, Erna, Eid, Jarle, Jelusic, Ljubicá, Johansson, Eva, Moelker, Rene, Sjöberg, Misa, Vrbanjac, Aida, Bartone, Jocelyn, Forsythe, Barney, Preufert, Andreas & Wachowicz, Mauriusz, 2006. "Leader Development in Natural Context: A Grounded Theory Approach to Discovering how Military Leaders Grow", *Military Psychology* 18 (suppl.), s. S69-S81.
- Larsson, Gerry & Berglund, Anna Karin, 2019. "Mid-Level Leaders' Containing Ability: A Key to Organizational Effectiveness", s. 93-114 i Jaworski, Jared (red.), *Advances in Sociology Research*. New York: Nova Science Publishers.
- Larsson, Gerry, Brandow, Carina, Fors Brandebo, Maria, Ohlsson, Alicia & Åselius, Gunnar, 2016. "Swedish Military Officers through other Nations' Eyes", *International Journal of Organizational Analysis* 24(4), s. 615-633.
- Larsson, Gerry, Bynander, Fredrik, Ohlsson, Alicia, Schyberg, Eric & Holmberg, Martin, 2015. "Crisis Management at the Governmental Offices: A Swedish Case Study", *Disaster Prevention and Management* 24(5), s. 542-552.
- Larsson, Gerry & Enander, Ann, 1997. "Preparing for Disasters: Public Attitudes and Actions", *Disaster Prevention and Management* 6(1), s. 11-21.
- Larsson Gerry, Lundin, Josi & Zander, Ann, 2017. *Ledarskapsmodellen: konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, Gerry, Nilsson, Sofia, Hyllengren, Peder, Ohlsson, Alicia, Waaler, Gudmund & Kallenberg, Kjell, 2018. "Stress Reactions following Acute Situations Involving Moral Challenges among Health Care Professionals", *Scandinavian Journal of Psychology* 59(2), s. 177-185.
- Larsson, Gerry & Setterlind, Sven, 1994/2002. *Om konsten att hantera sitt liv: handbok i stresshantering*. Stockholm: Vårdförbundet/Lund: Studentlitteratur.
- Lazarus, Richard, 1991. *Emotion and Adaption*, New York: Oxford University Press.
- Lazarus, Richard, 1999. *Stress and Emotion: A New Synthesis*. London: Free Association Books.
- Michel, Per-Olof, 2014. *Svensk veteranpolitik: ett ansvar för hela samhället*. Bilaga 6 och 7, SOU 2014:27.
- Nilsson, Sofia, Sjöberg, Misa, Kallenberg, Kjell & Larsson, Gerry, 2011. "Moral Stress in International Humanitarian Aid- and Rescue Operations: A Grounded Theory Study", *Ethics and Behaviour* 21(1), s. 1-20.

- Ohlsson, Alicia, Alvinus, Aida & Larsson, Gerry, 2017. "Shadow Structure within Higher-Level Military Staff: A Qualitative Study", *Res Militaris* 7(2), s. 1-20.
- Ohlsson, Alicia, Wallenius, Claes & Larsson, Gerry, 2014. "The Comprehensive Approach: Doctrinal Overview and Swedish Leadership Implications at the Operative and Tactical Level", *International Peacekeeping* 18(3/4), s. 318-346.
- Redelmeier, Donald, Rozin, Paul & Kahneman, Daniel, 1993. "Understanding Patients' Decisions: Cognitive and Emotional Perspectives", *Journal of the American Medical Association* 270(1), s. 72-76.
- Tönnies, Ferdinand, 1887/2005. *Gemeinschaft und Gesellschaft*. Berlin/New York: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt.
- Vrbanjac, Aida, Danielsson, Erna & Larsson, Gerry, 2006. *När Sverige överrumplades: en studie av ledarskap och myndigheters samverkan efter tsunamikatastrofen 2004*. (ILM Serie I:19) Försvarshögskolan, Institutionen för Ledarskap och Management.