

Ledarskap i ett nytt säkerhetspolitiskt läge

Hur ska vi tänka och vad ska vi göra?

JAG ÄR FULL AV BIAS



Att deltagarna efter passet ska ha fått:

MÅL

- mer att tänka på....
- kunskap om några pågående utvecklingsprocesser
- fler språkliga verktyg för att diskutera ett ganska rörigt kunskapsområde

PLAN

INTRO



KRIS, KRIG OCH ELÄNDE
- VAD MAN KAN FÖRVÄNTA SIG?



LEDARARKETYPEN OCH DERAS ORGANISATORISKA SAMMANHANG



VAD ÄR PÅ GÅNG INOM LEDARSKAP UNDER PÅFRESTANDE FÖRHÅLLANDEN



PROAKTIVITET OCH HANDLINGSKRAFT

MÅL

Att deltagarna efter passet ska ha fått:

- mer att tänka på....
- kunskap om några pågående utvecklingsprocesser
- fler språkliga verktyg för att diskutera ett ganska rörigt kunskapsområde

**DET ÄR VÄL PÅFRESTANDE
NÄSTAN JÄMT?!**

ÄR DET NÅGON EGENTLIG SKILLNAD MELLAN "VARDAGSFÖRVALTNING" OCH PÅFRESTANDE FÖRHÅLLANDEN? (KRIS, KRIG, OCH ÖVRIGT ELÄNDE)

- *INTRÄFFADE ELLER NÄRA FÖRESTÅENDE FÖRLUSTER*
- *OKLART OCH OSÄKERT*
- *MER TIDSNÖD ÄN VANLIGT*
- *FLER ORGANISATIONER ÄN VANLIGT SAMLAS KRING
LIKNAVDE FRÅGOR PÅ EN OCH SAMMA GÅNG*
- *STRESS*
- *X*

GER TOTALT SÄTT
SPECIELLA VILLKOR FÖR
BLAND ANNAT LEDARSKAP

VAD KAN VI FÖRVÄNTA OSS?

Återkommande problem

1. Uppstarten av insatsen/insatserna **går långsamt**, och det är otillräckligt tempo i beslutsprocesserna
2. Det råder en **kunskapsbrist** när det kommer till hur krishanteringssystemet i det aktuella landet är uppbyggt
3. **Kommunikation** mellan olika krishanteringsaktörer och kommunikation till allmänhet fungerar ej tillfredsställande
4. Hanteringen karaktäriseras av **för mycket stuprörstänkande och för lite helhetsperspektiv** – det brister i samordning
5. Beslutsfattare tenderar att fokusera på **här och nu**, och för lite på vad som kan hända i morgon
6. Planer blir **pappersprodukter** vars innehåll inte är känt utanför kretsen av personer som har tagit fram planerna.
7. Det finns **briser i förtroende** mellan olika krishanteringsaktörer

Plus ett tiotal till....

- **Sverige är inte unikt**
- **Det är inte första och sista gången problemen uppenbarar sig**
- **Det finns en förutsägbarhet.....**

Olika ledararketyper i olika organisatoriska sammanhang

Mandat – ett nyckelbegrepp

Uppdrag + befogenhet ("rätt att")

Svagt

otydliga mål, vaga
befogenheter, få
resurser.

Starkt

tydliga mål, tillräckliga
befogenheter (såsom
sanktionsrätt) och
tillräckliga resurser.

Sociala mandat? – Finns bättre begrepp....

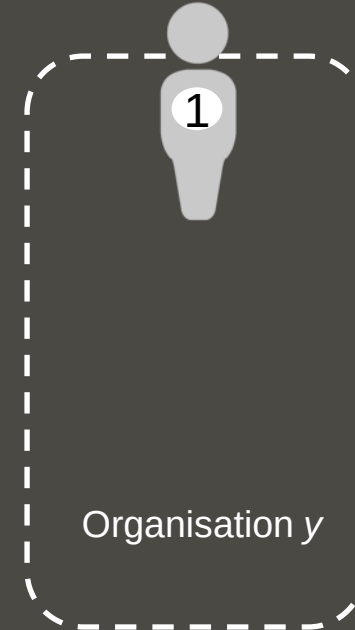
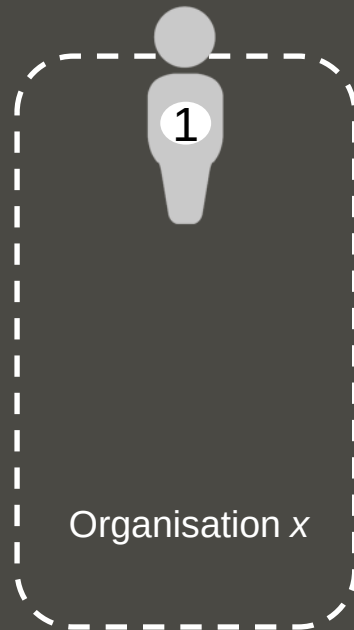
Olika ledarroller i olika organisatoriska sammanhang

- ① Ledaren med starkt mandat i egen organisation
- ② Ledaren med starkt mandat som sträcker sig över flera organisationer
- ③ Samverkaren som delar information och träffar överenskommelser
- ④ Metaledaren
- ⑤ Den symboliska ledaren

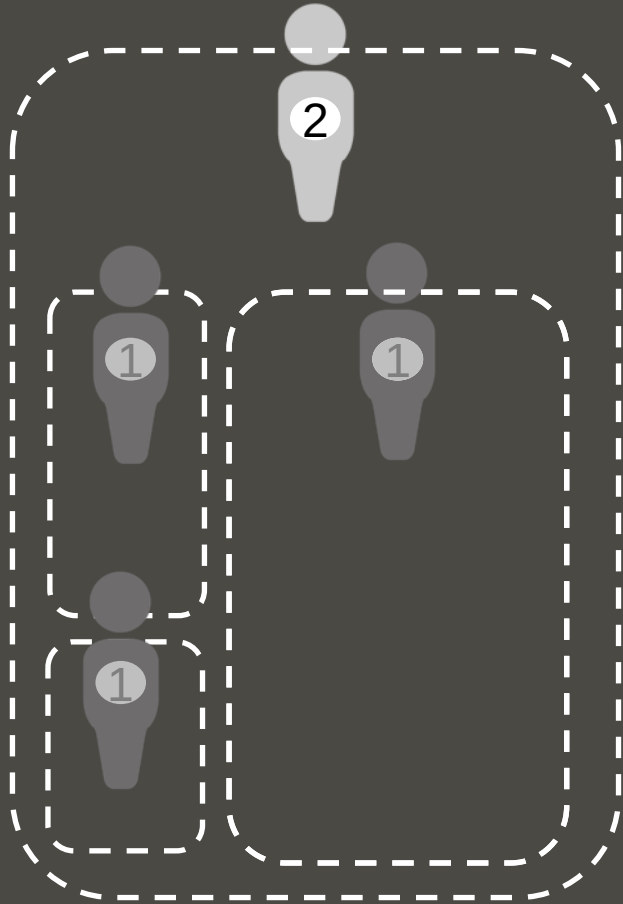
① Ledaren med starkt mandat i egen organisation

I jämförelse:

- Homogen kultur
- Gemensamt språk
- Gemensamma ideal
- Kalibrerade förväntningar



- ① Ledaren med mandat i egen organisation
- ② Ledaren med starkt mandat som sträcker sig över flera organisationer



- Mandat avgränsat till en eller få frågor (fullmaktslagar, smittskydd etc)
- Olika organisationskulturer och olika ledarideal
- Olika språk
- Större grad av "organisatorisk oförutsägbarhet"

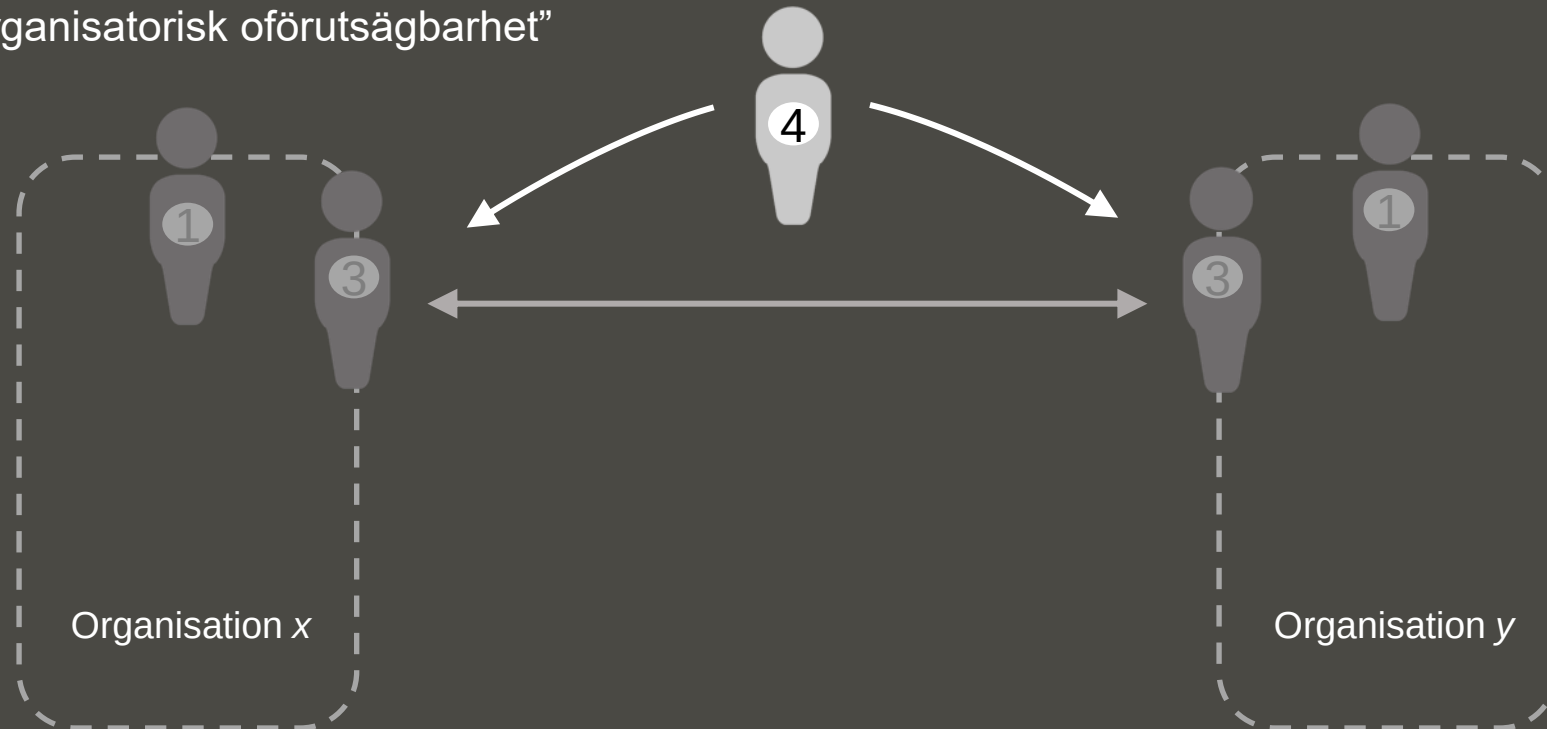
- Kommer tillsammans med andra överens om gemensam inriktning och samordning
- Representerar både sin egen organisation och förväntas vara en del av helheten
- Möjliga intressekonflikter
- Samverkarens mandat från egen organisation betydelsefullt

- ① Ledaren med mandat i egen organisation
- ② Ledaren med begränsat mandat som sträcker sig över flera organisationer
- ③ Samverkaren som delar information och träffar överenskommelser

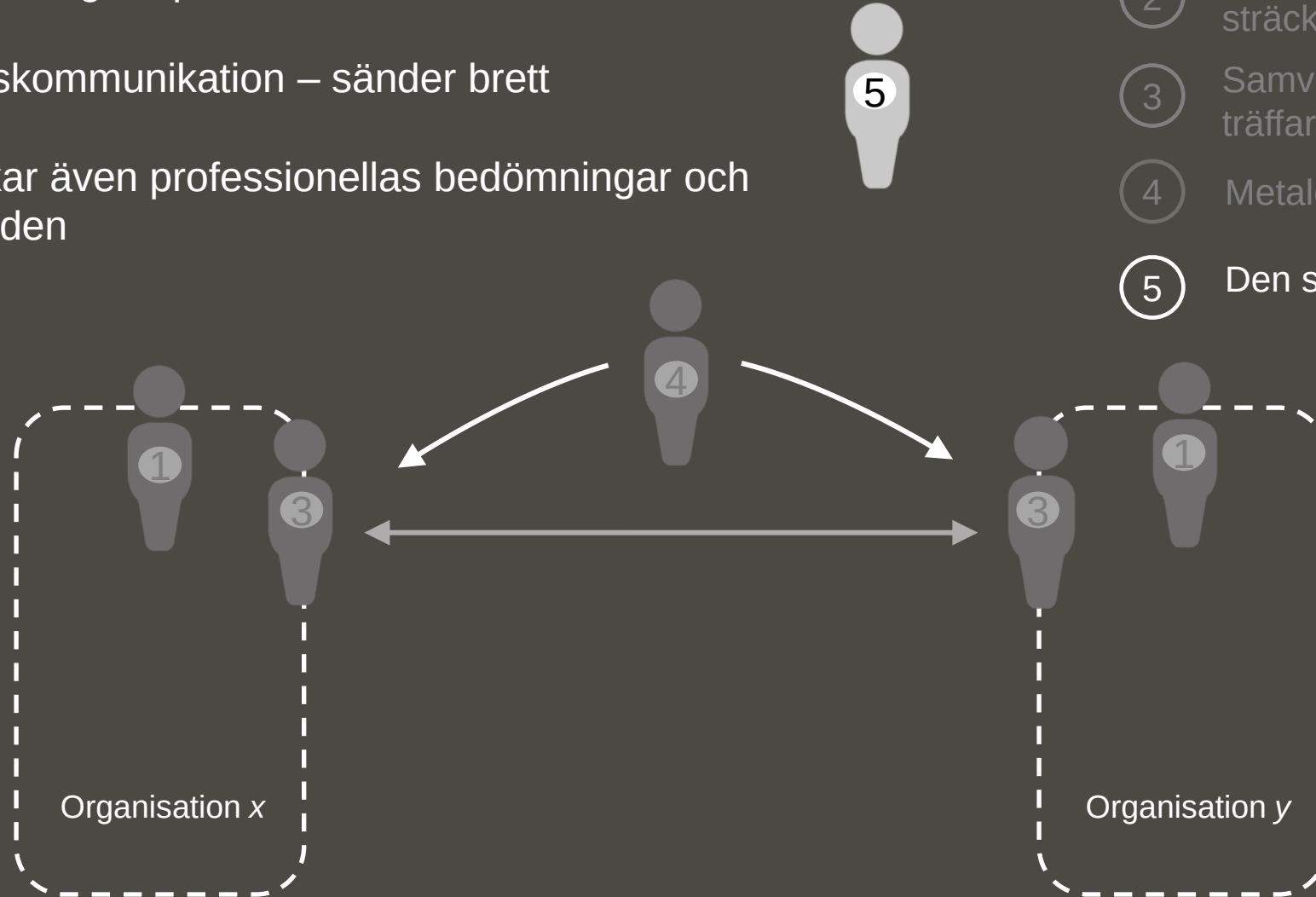


- Uppdrag att koppla samman, facilitera och skapa gemensam inriktning och samordning
- Svagt mandat, annars blir det Roll 2. Uttryck ofta som "verka för"....
- Exempelvis representant från sektorsansvarig myndighet, eller aktör med geografiskt områdesansvar.
- Konglomerat av kulturer, språk och ideal
- Stor "organisatorisk oförutsägbarhet"

- ① Ledaren med mandat i egen organisation
- ② Ledaren med begränsat mandat som sträcker sig över flera organisationer
- ③ Samverkaren som delar information och träffar överenskommelser
- ④ Metaledaren



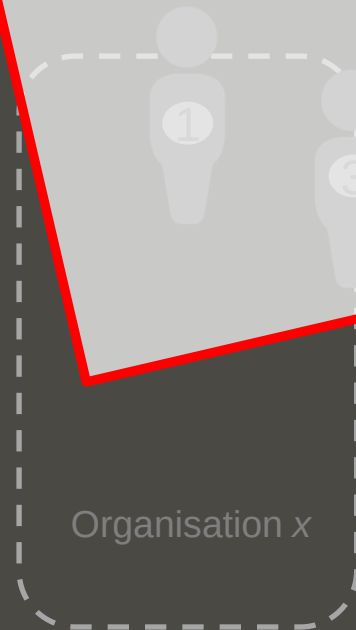
- Dyker ofta upp... Kan vara en förutsägbar eller en oförutsägbar person
- Envägskommunikation – sänder brett
- Påverkar även professionellas bedömningar och beteenden

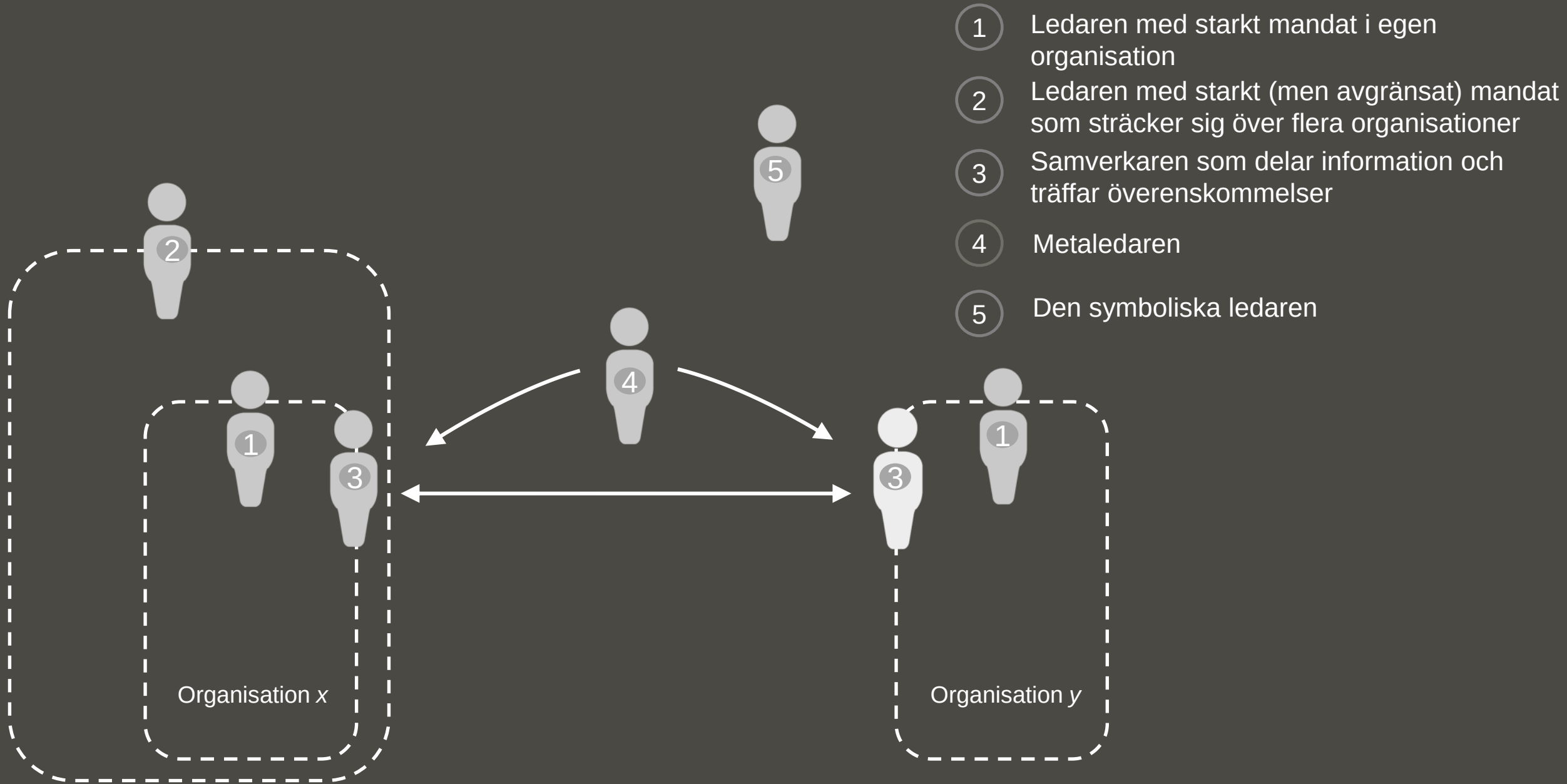


- ① Ledaren med mandat i egen organisation
- ② Ledaren med begränsat mandat som sträcker sig över flera organisationer
- ③ Samverkaren som delar information och träffar överenskommelser
- ④ Metaledaren
- ⑤ Den symboliska ledaren

- ① Ledaren med mandat i egen organisation
- ② Ledaren med begränsat mandat som sträcker sig över flera organisationer
- ③ Samverkaren som delar information och träffar överenskommelser
- ④ Metaledaren
- ⑤ Den symboliska ledaren

**Alla modeller är "fel",
men några är användbara....**





Några publikationer

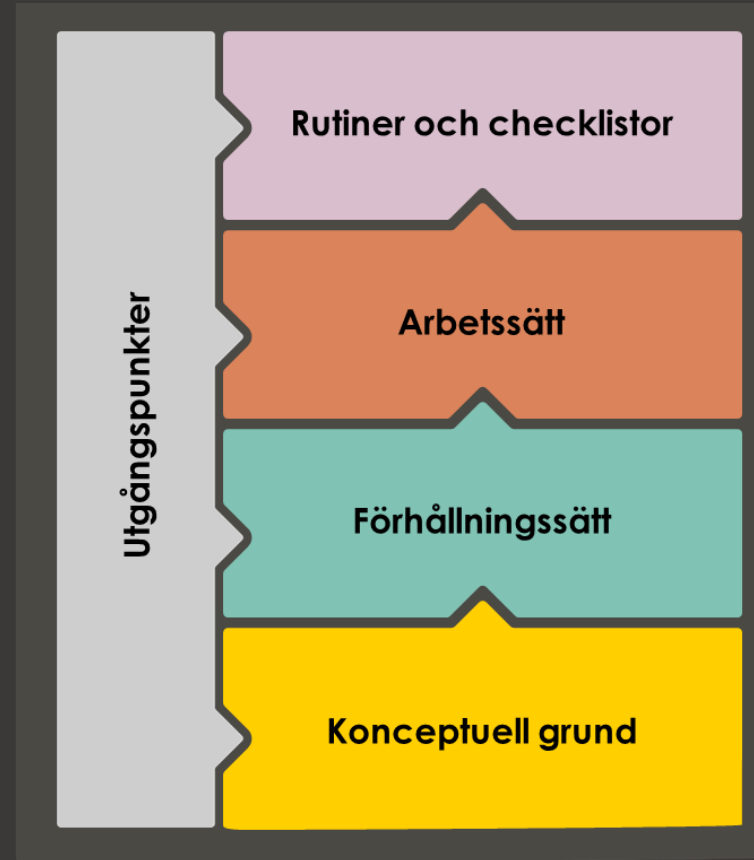


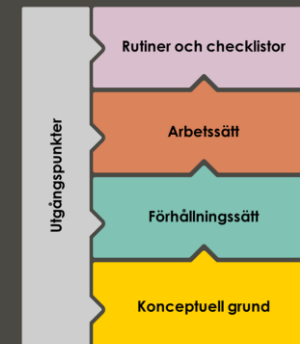
<https://www.msb.se/contentassets/357cfd75e1594fe89366a34dcf56c166/ledarskap-i-ett-nytt-sakerhetslage-2024-v-1-1.pdf>



<https://www.msb.se/contentassets/1ff2ad02b51e43e7b3ab6337c1718352/vad-kravs-av-ledare-som-verkar-over-organisationsgranser-i-kris-och-krig---kunskapssammanstallning-publikation.pdf>

Ramverk för ledning och samverkan





Proaktivitet och handlingskraft



Gemensamma grunder

Vad menas med proaktivitet och handlingskraft?

Proaktivitet och handlingskraft

Regeringen ser proaktivitet och handlingskraft som viktiga medel för att uppnå målen för det civila försvaret. Därför har regeringen gett 53 beredskapsmyndigheter i uppdrag att säkerställa att de har förmåga att agera proaktivt och handlingskraftigt i hanteringen av såväl fredstida krisituationer som vid krig och krigsfara. Regeringen har också gett MSB i uppdrag att bilda och stötta beredskapsmyndigheterna i genomförandet av detta uppdrag. För att säkerställa förmåga till proaktivitet och handlingskraft behövs gemensamma beskrivningar av vad dessa begrepp betyder. Detta faktablad syftar till att ha en gemensam tolkning av dessa två begrepp.

Förhållningssätt i Ramverket

I ramverket beskrivs olika förhållningssätt som hjälper till att motverka vanliga brister vid hanteringen av samhällsstörningar. Förhållningssätt kan beskrivas som sätt att tänka som påverkar våra resonering, attityder och ageranden. De kan ses som mentala kompasser som vägleder tänkandet på ett konstruktivt sätt. I nuläget finns det fem förhållningssätt i ramverket:¹

1. Lyssna in och kommunicera aktivt
2. Ha perspektivföreläse
3. Se helheten
4. Var proaktiv
5. Ta medvetna beslut

Handlingskraft kommer att läggas till som ett sjätte förhållningssätt i december 2025. Genom det blir ramverket en enhetlig referens för förtälden både av proaktivitet och handlingskraft. Det ligger också upp

¹ MSB (2024) Förhållningssätt för effektiv hantering av samhällsstörningar.

Driving Crisis Leadership Fundamentals in the Swedish Total Defence – Core Concepts and the Road to Cultural Change

Christian Uhr
Swedish Defence University,
Lund University & MSB
christian.uhr@risk.lth.se

Mikael Frisell
Swedish Contingencies Agency (MSB)

Pontus Rotter
Swedish Contingencies Agency

Abstract

Proactivity and decisiveness are two ideals strongly associated with successful crisis management and are emphasized by politicians, researchers, and authorities active in different parts of society. However, despite their intuitive simplicity, several questions arise when operationalizing the concepts in a crisis management practice. This paper examines and discusses various aspects of proactivity and decisiveness, reflecting on how they are used as important building blocks for improving crisis management capacity in Sweden. To support practical applicability, we suggest three aspects of proactivity and highlight the benefits and risks associated with the ideal. Furthermore, we suggest a nuanced interpretation of decisiveness and how it fits into an uncertain environment where decisionmakers need to act both quickly and persistently. In the second part of the paper, we draw upon theory of organizational culture and begin with discussing the heterogeneous organizational context constituting the subject for change. We then share lessons learnt from communicating change, highlighting the importance of conceptual harmony, the effects of a narrative, and how experience comes into play when approaching proactivity and decisiveness from a competency perspective. Finally, we elaborate on the difficult question of how to know if a change has taken place.

1 INTRODUCTION

It is common for crisis response evaluations to describe a bureaucratic system that has reacted too slowly and too cautiously. [1][2] On the one hand, such criticism can be downplayed as an expression of hindsight bias [3] or as statements made to score political points. On the other hand, the challenges of reacting rapidly and making adequate decisions based on incomplete information have for decades remained key issues engaging both researchers and practitioners. [4][5] In fact, one might argue that these challenges are some of the cornerstones in the various discourses of Command & Control science and related research fields.

The antidote to slow reactions and overly cautious behavior is typically idealized as proactivity [6] and decisiveness [7]. Not only does the research literature propound a need for such mindsets and behaviors, but the current security situation also affects the policy agendas formed by politicians. For example, in Sweden, the governance of many agencies includes a language calling

for a culture of more proactivity and decisiveness. [8]

Today, there seems to be a relatively broad consensus among Swedish authorities that an adjustment of the organizational culture is needed to meet new demands resulting from the changed security situation. However, when adopting a new mindset and operationalizing concepts that are intuitively reasonable but can also be interpreted in slightly different ways, organizations are likely to face challenges: What is the current situation and what is the desired "cultural end state"? How do we measure it? Does everybody need to be equally proactive and decisive?

The purpose of the theoretical and empirical reasoning in this paper is to contribute to a deeper, more nuanced and policy relevant discussion about the meaning of proactivity and decisiveness in a total defense context. Also, how the ideals can - and should - be promoted in a heterogeneous arrangement of crisis response actors. Importantly, even though the application is in a Swedish jurisdictional and cultural context, we believe that the



Proaktivitet.



Proaktivitet ur tre perspektiv

1. Proaktivitet som mental förberedelse

2. Proaktivitet som ingångsvärde till konkret planering

3. Proaktivitet som handlande

Driving Crisis Leadership Fundamentals in the Swedish Total Defence – Core Concepts and the Road to Cultural Change

Christian Uhr
Swedish Defence University,
Lund University & MDR
Christian.uhr@mdu.se

Mikael Friell
Swedish Contingencies Agency (MSB)

Portus Rottar
Swedish Contingencies Agency

Abstract

Proactivity and decisiveness are two ideas strongly associated with successful crisis management and are emphasized by politicians, researchers, and authorities active in different parts of society. However, despite their intuitive simplicity, several questions arise when operationalizing the concepts in a crisis management practice. This paper examines and discusses various aspects of proactivity and decisiveness, reflecting on how they are used as important building blocks for improving crisis management capacity in Sweden. To support practical applicability, we suggest three aspects of proactivity and highlight the benefits and risks associated with the idea. Furthermore, we suggest a nuanced interpretation of decisiveness and how it fits into an execution environment where decision-makers need to act both quickly and persistently. In the second part of the paper, we draw upon theory of organizational culture and begin with discussing the heterogeneous organizational context confounding the subject for change. We then draw lessons learnt from communicating change, highlighting the importance of conceptual harmony, the effects of a narrative, and how experience comes into play when operationalizing proactivity and decisiveness from a competency perspective. Finally, we elaborate on the difficult question of how to know if a change has taken place.

1 INTRODUCTION

It is common for crisis response evaluations to describe a bureaucratic system that has reached too slowly and too cautiously [51]. On the one hand, such criticism can be developed as an expression of hindsight bias [2] or as statements made to score political points. On the other hand, the challenges of meeting rapidly and making adequate decisions based on incomplete information have for decades spawned key issues engaging both researchers and practitioners [40]. In fact, one might argue that these challenges are some of the cornerstones in the various discourses of Command & Control science and related research fields.

The articles in this special issue and overly cautious behavior is typically idealized as proactivity [36] and decisiveness [7]. Not only does the research literature present a need for such mindsets and behaviors, but the current security situation also affects the policy agendas formed by politicians. For example, in Sweden, the governance of many agencies includes a language calling

for a culture of more proactivity and decisiveness [38].

Today, there seems to be a relatively broad consensus among Swedish authorities that an adjustment of the organizational culture is needed to meet new demands resulting from the changed security situation. However, when adopting a new mindset and operationalizing concepts that are intuitively reasonable but can also be interpreted in highly different ways, organizations are likely to face challenges. What is the current situation and what is the desired "cultural end state"? How do we measure it? Does everybody need to be equally proactive and decisive?

The purpose of the theoretical and empirical reasoning in this paper is to contribute to a deeper, more nuanced and policy relevant discussion about the meaning of proactivity and decisiveness in a total defense context. Also, how the ideas can – and should – be promoted in a heterogeneous arrangement of crisis response actors. Importantly, even though the application is in a Swedish jurisdictional and cultural context, we believe that the

2

©2023 MDU



Gemensamma grunder

Förhållningssätt

Proaktivitet utifrån en skala (proaktivitet kommer med en kostnad)



Noll proaktivitet

Extrem proaktivitet
där kostnaden vida
överskrider nytta

Gemensamma grunder

Vad menas med proaktivitet och handlingskraft?

Proaktivitet och handlingskraft

Regeringen ser proaktivitet och handlingskraft som viktigast i samband med ett uppkommet eller ett pågående kris. Riksdagen (2019) har uttryckt att det är viktigt att ha en handlingskraftig och proaktiv regering som kan hantera kriser och utmaningar. Riksdagen har också uttryckt att det är viktigt att ha en handlingskraftig och proaktiv regering som kan hantera kriser och utmaningar. Riksdagen har också uttryckt att det är viktigt att ha en handlingskraftig och proaktiv regering som kan hantera kriser och utmaningar.

Förhållningssätt i krisberedskap

Förhållningssätt i krisberedskap är ett sätt att hantera kriser och utmaningar. Det innebär att man har en plan för hur man ska hantera kriser och utmaningar. Det innebär också att man har en plan för hur man ska hantera kriser och utmaningar. Det innebär också att man har en plan för hur man ska hantera kriser och utmaningar.

1. Krisberedskap

2. Krisberedskap

3. Krisberedskap

4. Krisberedskap

5. Krisberedskap

6. Krisberedskap

7. Krisberedskap

8. Krisberedskap

9. Krisberedskap

10. Krisberedskap

Driving Crisis Leadership Fundamentals in the Swedish Total Defence – Core Concepts and the Road to Cultural Change

Christian Uhr
Swedish Defence University
christian.uhr@swedishdefence.se

Michael Frost
Swedish Contingency Agency (SCA)

Portus Rutter
Swedish Contingency Agency

Abstract

Proactivity and Resilience are two closely related concepts with significant implications for crisis management and are explored by authors, respectively, and authors who are experts in crisis management. Proactivity is defined as the ability to anticipate and respond to potential threats and challenges, while Resilience is defined as the ability to recover from and adapt to adversity. The authors argue that proactivity and resilience are essential for crisis management and that they are closely related concepts. The authors also argue that proactivity and resilience are essential for crisis management and that they are closely related concepts.

1. Introduction

It is common for crisis response evaluations to describe a framework system that has evolved over time and across countries [1]. On the one hand, such systems can be described as an extension of the concept of Total Defence [2]. On the other hand, such systems can be described as an extension of the concept of Total Defence [2]. On the one hand, such systems can be described as an extension of the concept of Total Defence [2]. On the other hand, such systems can be described as an extension of the concept of Total Defence [2].



Gemensamma grunder

Förhållningssätt

Handlingskraft.



- Handlingskraft som initiativ
- Handlingskraft som genomförande

Utmaningar

1. Individuella initiativ och genomföranden kan stå i konflikt med den överordnade inriktningen
2. Risk för ineffektiv resursanvändning
3. Risk för kortsiktighet och utbrända resurser

- Handlingskraft som initiativ
- Medvetet beslutfattande
- Handlingskraft som genomförande

PLAN

INTRO



KRIS, KRIG OCH ELÄNDE
- VAD MAN KAN FÖRVÄNTA SIG?



LEDARARKETYPEN OCH DERAS ORGANISATORISKA SAMMANHANG



VAD ÄR PÅ GÅNG INOM LEDARSKAP UNDER PÅFRESTANDE FÖRHÅLLANDEN



PROAKTIVITET OCH HANDLINGSKRAFT

MÅL

Att deltagarna efter passet ska ha fått:

- mer att tänka på....
- kunskap om några pågående utvecklingsprocesser
- fler språkliga verktyg för att diskutera ett ganska rörigt kunskapsområde

TACK!