

Vad krävs av ledare som verkar över organisationsgränser i kris och krig?

- en kunskapssammanställning om önskvärda individuella förutsättningar, kompetenser och beteenden

Sammanfattning med fokus på resultat och diskussion

*Christian Uhr
Moa Elf Karlén
Pia Håkansson*



LUNDS
UNIVERSITET

Vad krävs av ledare som verkar över organisationsgränser i kris och krig? - en kunskapssammanställning om önskvärda individuella förutsättningar, kompetenser och beteenden. Sammanfattning med fokus på resultat och diskussion

Publikationen är skriven på uppdrag av Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) och är ett resultat av ett samarbete mellan Försvarshögskolan (FHS), Lunds universitet (LU) och MSB. Författarna står själva för innehållet.

Arbetet är en del inom Gemensamma grunder – ramverk för ledning och samverkan.

Referens: Se huvuddokumentet *Vad krävs av ledare som verkar över organisationsgränser i kris och krig? - en kunskapssammanställning om önskvärda individuella förutsättningar, kompetenser och beteenden* som du hittar i nivån Utgångspunkter i ramverket Gemensamma grunder för ledning och samverkan på www.msb.se/ledningsamverkan.

Författare

Christian Uhr (red.) är adjungerad professor i ledarskap och ledning vid Försvarshögskolan och forskare vid Avdelningen för riskhantering och samhällssäkerhet vid Lunds universitet. Christian är också anställd som vetenskaplig rådgivare på MSB.

Moa Elf Karlén är i skrivande stund masterstudent vid Försvarshögskolan inom området ledarskap och ledning, och har sedan tidigare mångårig erfarenhet som chef och ledare. Moa är också anställd vid MSB.

Pia Håkansson är verksam vid MSB och arbetar med utveckling inom området ledning och samverkan, inklusive stab. Hon har tidigare arbetat bland annat med ledningsutbildning och som brandingenjör i yttre tjänst.

Omslag: Christian Uhr, bild Open AI.

Innehåll

1. Inledning	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Målgrupp	5
1.3 Avgränsningar	5
2. Källor	5
3. Resultat	6
3.1 Grundläggande individuella förutsättningar	7
3.2 Kompetenser	8
3.3 Beteenden och ledarstilar	10
3.4 Vilka teman var vanligast?	12
4. Diskussion	13
4.1 Är organisationsövergripande ledarskap under påfrestande förhållanden så unikt?	13
4.2 Den omöjliga önskelistan	13
4.3 Att balansera motstridigheter	13

1. Inledning

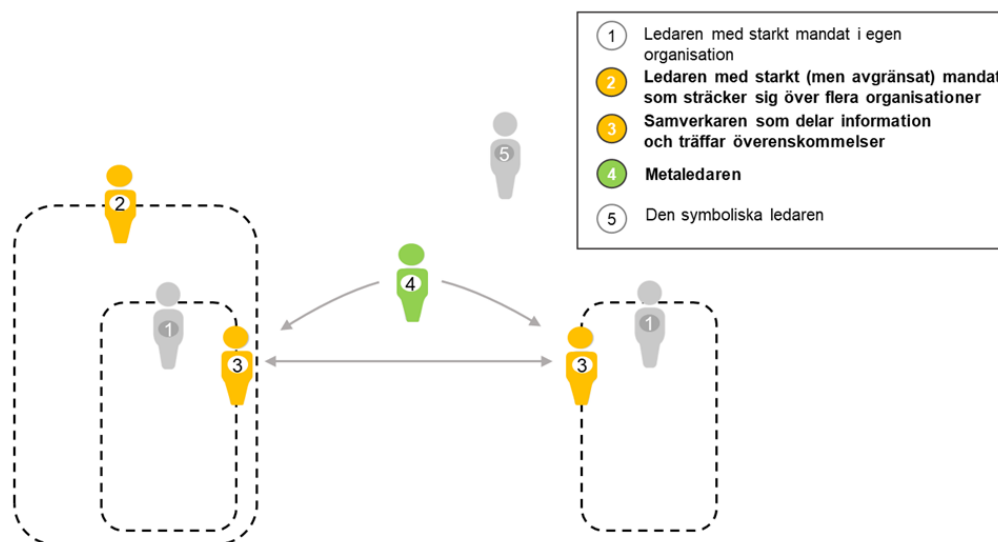
Denna publikation är en sammanfattning av resultat- och diskussionsdelen av *Vad krävs av ledare som verkar över organisationsgränser i kris och krig? - en kunskapssammanställning om önskvärda individuella förutsättningar, kompetenser och beteenden* (nedan kallad huvuddokumentet). I denna sammanfattning beskrivs bakgrund, metod och tänkbara användningsområden mycket kortfattat. Resultat och diskussion kondenseras till knappt hälften av den omfattning som ges i huvuddokumentet. Av utrymmesbesparande skäl och för att öka läsbarheten anges inga läshänvisningar i sammanfattningen.

Syftet med sammanfattningen är att ge en introduktion, skapa överblick och intresse för huvuddokumentet som på ett transparent sätt redovisar önskvärda kvaliteter för ledare som arbetar över organisationsgränser.

Både huvuddokumentet och sammanfattningen har tagits fram som en del i arbetet med *Gemensamma grunder - ramverk för ledning och samverkan* (MSB 2024), och relaterar i sin helhet till den del av Ramverket som kallas utgångspunkter.

1.1 Bakgrund

En viktig publikation som ligger till grund för denna kunskapssammanställning är *Ledarskap i ett nytt säkerhetsläge – en grund för utveckling och yrkespraktik inom totalförsvar och krishantering* (Uhr et al., 2024). Där beskrivs viktiga begrepp som hjälper oss att förstå ledarskap bortom den egna organisationens gränser, exempelvis auktoritet, legitimitet, mandat och förtroende. Författarna lyfter även fram fem olika "ledararketyper" (se Figur 1 nedan), som var och en agerar i olika organisatoriska miljöer – miljöer som ställer olika krav på hur ledarskap faktiskt kan och bör fungera i praktiken.



Figur 1. Kunskapssammanställningens fokus. Illustrationen visar fem "ledararketyper" (utifrån Uhr et al., 2024) som uppstår när ett helt samhälle behöver hantera kriser och ytterst krig. Denna kunskapssammanställning redovisar en samlad bild av vad som är önskvärda individuella kvaliteter hos metaledare som verkar över organisationsgränser. Även om innehållet inte är skrivet med utgångspunkt i arketyper 2 och 3 bör innehållet, eller delar av det, vara relevant även för individer med dessa roller.

Det finns flera exempel på organisatoriska miljöer i beredskapssverige där en individ, eller ett team, förväntas agera för att skapa så bra effekt som möjligt utifrån resurser som formellt tillhör olika organisationer. Ett exempel som ligger nära till hands är när en länsstyrelse eller ett civilområdeskansli utifrån gällande regelverk ska ”verka för” att åstadkomma inriktning och samordning.

I stället för att ha det traditionella chefskapets starka mandat som ”fond” för sitt ledarskap måste vad man kan kalla metaledare¹ förlita sig på andra saker som möjliggör inflytande över den organisationsgemensamma verksamheten.

Kunskapssammanställningen fokuserar på vilka individuella grundläggande förutsättningar, kompetenser och beteenden – nedan summerat som individuella kvaliteter - som är viktiga för att en sådan metaledare framgångsrikt ska kunna få olika organisationer att dra åt samma håll och göra saker i rätt ordning, när förutsättningarna är som svårast.

1.2 Målgrupp

Målgruppen för kunskapssammanställningen är personer som arbetar med urval, övning och utbildning/ledarskapsutveckling, samt personer som vill ha inspiration i sin roll som ledare som är verksam över organisationsgränser under påfrestande förhållanden.

1.3 Avgränsningar

Materialet i huvuddokumentet, som ligger till grund för denna sammanställning, är systematiskt framtaget med utgångspunkt i bredd snarare än djup, det vill säga utifrån idén att täcka många olika källor snarare än att djuploda i en viss avgränsad kunskapstradition. Läsaren ska inte betrakta kunskapsunderlaget som fullständigt, utan som något som förhoppningsvis är tillräckligt bra för att bidra till förmågehöjning utifrån vetenskap och beprövad erfarenhet.

2. Källor

Kunskapssammanställningen har utgått från tre övergripande typer av källor. Dessa beskrivs närmare under avsnitt 2.3 i huvuddokumentet. De tre olika källorna är:

- vetenskaplig litteratur (ges mest tyngd i kunskapssammanställningen),
- egensinsamlad empiri och
- vad som kan betäckas som policydokument som inte är granskade utifrån vetenskapliga riktlinjer.

¹ Metaledare benämns på olika sätt i olika delar av litteraturen och även i praktiska sammanhang. I denna kunskapssammanställning likställer vi metaledare (meta leader) med **samverkansledare** och engelskans ”steward”.

De olika källorna kan anses ha olika nivå av evidens. Evidens betyder lite förenklat att forskningsresultat är trovärdigt då resultat följer en vetenskaplig metod. Evidens bör diskuteras utifrån olika nivåer, där den högsta nivån är metaanalyser av randomiserade kontrollerade studier, och den lägsta nivån brukar beskrivas som expertutlåtande.

Ledarskapsområdets natur gör det svårt att nå de högsta nivåerna av evidens, som exempelvis inom medicinsk forskning. Istället får man oftast nöja sig med lägre grader av evidens.

Vid analysen av den samlade tillgängliga kunskapen har den vetenskapliga litteraturen givits mest tyngd. De vetenskapliga källorna som ligger till grund för kunskapssammanställningen består av:

- Enskilda vetenskapliga publikationer med fokus på ledarskap över organisationsgränser under påfrestande förhållanden.
- En för uppdragets räkning genomförd översiktsstudie av vetenskapliga publikationer med fokus på ledarskap över organisationsgränser under påfrestande förhållanden.
- Forskningsbaserad litteratur avseende generell kunskap om ledarskap vid påfrestade förhållanden.
- Resultat från forskningsprojekt om kollektiv problemlösning.

Författarna bakom kunskapssammanställningen har identifierat litteratur i databaser som Scopus och även identifierat litteratur med hjälp av AI-verktyg. Sökorden har kombinerat termerna ledarskap med olika termer för organisationsövergripande, och olika termer för händelser som ger påfrestande förhållanden.

Den empiri som vi själva bidragit med består av två delar. En första del som bygger på insamling av data i samband med 6 workshops med ledare från olika delar av beredskapssverige, och en andra del i form av en intervjustudie som fungerat som en kvalitetskontroll för att se om våra sammanlagda resultat bedöms rimliga givet de personliga erfarenheter som finns hos åtta ledare på strategisk nivå.

Samtliga workshops som gett underlag till våra resultat har varit mindre moment i större mötessammanhang. Ingen workshop har alltså arrangerats separat.

3. Resultat

Det är en utmaning att sortera olika typer av ledarskapskvaliteter. Behov av sortering framkommer redan tidigt i ett resonemang om vad som är önskvärt. Behoven av någon form av sortering blir sedan än mer påtagliga vid en analys av litteratur, som sällan följer samma uppdelning, och vidare vid analys av egendata från exempelvis workshops eller intervjuer.

I kunskapssammanställningen har vi valt att sortera ledarskapskvaliteter i kategorierna:

- Individuella förutsättningar – saker som är mer ”trögrörliga” när det kommer till förändring, såsom personlighet.
- Kompetens – här i betydelsen kunskap, erfarenhet och skicklighet
- Beteenden och ledarstilar

Sorteringen påminner om en avskalad version av Ledarskapsmodellen (Larsson et al., 2017 och 2024).

Läsaren bör ha i åtanke att vad som är bra ledarskap är situationsberoende. Exempel på situation, förutom ledarskapssammanhanget som redovisats i inledningen, är gruppens mognad, problemen som måste lösas, förutsättningar för samband med mera.

Resultaten nedan är inte presenterade i någon särskild ordning utifrån hur vanligt förekommande ett tema är i vårt underlag. De är heller inte organiserade utifrån styrkan i den uppskattade evidensen bakom. Beskrivningarna är kortfattade och innehåller inte källhänvisningar. Vi uppmanar den intresserade läsaren att ta del av huvuddokumentet för mer utförliga beskrivningar och hänvisningar.

3.1 Grundläggande individuella förutsättningar

Analytisk och intellektuellt ödmjuk

Att vara analytisk avser här individens grundläggande förutsättningar för problemlösning, kritiskt tänkande och förutsättningar att förstå komplexa problem. Intellektuell ödmjukhet betyder att man har förmåga att se saker från olika perspektiv, inklusive kritiskt bedöma sina ställningstaganden.

Anpassningsbar

Anpassningsbar har här att göra med individ, snarare än organisation. Det är motsatsen till att vara rigid, men ska inte tolkas som att vara en vindflöjel.

Emotionellt stabil

Emotionell stabilitet är en del av den så kallade femfaktorsteorin som beskriver vad som kan liknas med olika personlighetsdimensioner. Motsatsen - emotionell instabilitet eller neuroticism- innebär att man har en tendens att uppleva obehagliga känslor som ilska, ångest och sårbarhet. En neurotisk person är sårbar för stress.

Karismatisk

Karisma har genom historien getts lite olika innebörder, men en vanlig tolkning är att karisma är en personlig egenskap som relaterar till charm, magnetism och ”likeability”. Här får man ha i åtanke att det finns något som brukar kallas

karismatiskt ledarskap. Karismatiskt ledarskap kopplar till mer än bara egenskapen karismatisk, och fångar olika aspekter av beteende. Vissa studier gör gällande att karismatiska ledare är mer effektiva.

Lågt självhävelsebehov och prestigelös

Självhävelsebehov beskrivs ofta som den del av Maslows behovspyramid som handlar om mänskliga behov av respekt, uppskattning och bekräftelse. Det finns dock en gräns där dessa behov inverkar negativt på ledarskapet, och hur man tolkas som ledare. Anledningen till att det dyker upp som ett tema utifrån vårt underlag är att litteraturen lyfter det faktum att även en metaledare behöver kunna ta ett steg tillbaka.

Riskaccepterande

Ska man fatta beslut under osäkerhet krävs ett visst mått av riskacceptans. Saker och ting kan gå fel trots att intentionen var att göra rätt.

Stresstålig

Stresshanteringsförmåga gäller såväl förmåga att bemästra egna känslor som att kunna agera så att andra kan hantera sina känslor. Värt att betona är kopplingen mellan stresstålighet och emotionell stabilitet.

3.2 Kompetenser

Chefskompetens

Chefskompetens har att göra med vad som kan ses som traditionella kompetenser kopplade till en chefsroll, oberoende av situation. Man kan såklart ifrågasätta om en metaledare egentligen är en chef i sin roll som metaledare, då det starka formella mandatet som motiverar begreppet ”chef” saknas. Däremot får man anta att en metaledare oftast har en chefsroll i den organisation hen normalt tillhör.

De chefskompetenser som framkommer i vårt underlag är förhandlingsförmåga, konflikthanteringsförmåga, förmåga att skapa struktur och förståelse för egen och andras roller.

Fackkompetens

Fackkompetens avser här kompetens som kopplar till den faktiska situationen som uppstått och vilka regelverk, principer med mera som är aktuella och hur de bör tillämpas. Det kan handla om metoder för aktörsgemensam inriktning och samordning, men också om tekniska aspekter av informationshantering, eller inte minst kunskap om samhället ur ett beredskapsperspektiv.

Förmåga att justera och anpassa tänkande och handlande i en dynamisk miljö

Denna förmåga kopplar tydligt till Anpassningsbar. Medan anpassningsbar som grundläggande förutsättning mer har att göra med personlighet, har detta tema

skapats för att fånga upp kompetensaspekten. Tanken med att inte bara prata om grundförutsättningar är att det finns argument som stödjer att det går att generellt träna upp "adaptiv kompetens".

Förmåga att prioritera och fatta beslut under osäkerhet

Nära kopplat till ovanstående resonemang finns förmåga, eller kompetens om man så vill, att prioritera och fatta beslut under osäkerhet. Prioritera betyder att ge företräde åt något genom att välja bort något annat, och det tycks finnas en rad mekanismer som skapar utmaningar i detta.

Kommunikationsförmåga

Kommunikation är en grundläggande aspekt av allt arbete med ledarskap, ledning och samverkan (se Centrala koncept MSB2383, 2024). Samverkanskonflikter manifesteras genom bristande kommunikation mellan olika samverkansaktörer. Precis som med fackkompetens blir kommunikationsförmåga något som också är en grundförutsättning för att bygga förtroenderelationer.

Konceptuell kompetens

Begreppet konceptuell kompetens fångar förmågan att arbeta med idéer och koncept, skapa visioner och strategiska planer. Det handlar om att jobba med abstraktioner för att få kläm på en komplex verklighet. Ett bra exempel på när konceptuell kompetens krävs är när en ledare ska bedöma om en mängd organisationer är på väg att uppnå gemensamma mål, eller om helheten av de aktiviteter alla företar sig genomförs på ett effektivt sätt.

Stresshanteringskompetens

Stresshanteringskompetens avser här den mer praktiska förmågan att hantera sin egen, men också andras, stress. Stress kan grundas i att det är bråttom att fatta beslut, dessutom under osäkerhet. Men det finns också andra typer av stress, såsom moralisk stress.

Kunskap om egen och andras organisationskulturer

"Kulturkompetens" ligger nära social kompetens (nästa tema), men när vi skriver om kunskap om egen och andra organisationskultur avser vi mer en intellektuell kunskap som man sedan använder exempelvis för att på bästa sätt skapa förutsättningar för samarbete utan alltför många filter.

Social kompetens

Om kunskap om egen och andras organisationskulturer är mer av en intellektuell kunskap så handlar social kompetens om en färdighet i att vara flexibel i sociala sammanhang. Social kompetens handlar bland annat om att kunna "läsa" andra människor, inklusive tolkning av kroppsspråk, och att snabbt kunna anpassa sig. En annan aspekt är förmågan att vara balanserad.

3.3 Beteenden och ledarstilar

Kommunicera så att alla förstår

Medan vissa delar av vårt underlag lägger fokus på kommunikation som en kompetens beskriver andra delar av litteraturen kommunikation som beteende. I vår egen empiri lyfter deltagarna behov av att kommunicera enkelt.

Visa öppenhet och var lyhörd

Öppensinnad är ännu en personlighetsdimension utifrån femfaktorsteorin (som lyfts fram som ett viktigt beteende hos ledaren. Öppensinnad innebär att man är öppen för nya erfarenheter, man är fantasifull, kreativ och insiktsfull. Med andra ord ligger öppensinnad nära intellektuell ödmjukhet. Individer som visar på stor öppenhet är sannolikt bättre ledare under kriser än de som visar på motsatsen (allt annat lika).

Ta initiativ och agera proaktivt

Detta tredje tema som handlar om att ta initiativ och att agera proaktivt bygger till en betydande del på svenska policydokument och resultat från de workshops som genomförts. Det finns dock även litteratur som berör ledarskap över organisationsgränser som styrker temat.

Var kreativ och innovativ

Att vara kreativ och innovativ nämns i en stor mängd litteratur med fokus på ledarskap och krishantering, även i organisationsgemensamma sammanhang. Att vara kreativ och innovativ kopplar i sin tur till den grundläggande individuella förutsättningen om intellektuell ödmjukhet.

Var flexibel

Att vara flexibel är beteendenaspekten av kompetensen förmåga att justera och anpassa tänkande och handlande i en dynamisk miljö.

Var socialt smidig och samarbetsorienterad

Detta tema är, likt föregående, mycket av en beteendenaspekt av ett annat tema. I detta fall social kompetens. Den kopplar också till kunskap om andra organisationskulturer. Eftersom en metaledare per definition inte har mandatet att bestämma blir det också tydligt att samarbete är den enda möjligheten.

Var autentisk och visa integritet

Att vara autentisk som ledare är en kvalitet som ofta förekommer när man frågar medarbetare vad de önskar av en ledare generellt. Integritet betyder här ärlig, sammanhållen, konsekvent, men också att man så gott det går inte blandar in sitt privatliv i sin yrkesroll.

Visa och skapa förtroende

Förtroende har gång på gång visat sig vara en grundläggande aspekt av ledarskap i alla situationer. Om människor inte tror på budbäraren tror de inte på budskapet. När det kommer till ledarskap över organisationsgränser betonas förtroendeaspekten av många. Det aktuella temat heter ”Visa och skapa förtroende” vilket alltså indikerar ett beteende. Samtidigt bör man inte se ”skapa förtroende” som något instrumentellt som alla kan lära sig. Att skapa förtroende bygger mycket på andra beteenden och kompetenser, men också på vilka grundläggande förutsättningar individen har.

Visa engagemang

Precis som många andra teman i denna kunskapssammanställning är ”visa engagemang” något som intuitivt kan upplevas som självklart. En oengagerad ledare kommer sannolikt inte långt i sina ansträngningar. Att visa engagemang hänger ihop med karisma, som vi har placerat i grundläggande förutsättningar.

Visa omtanke

Även omtanke är ett vanligt förekommande tema i ledarskapslitteraturen generellt, men dyker även upp i den mer specifika litteraturen om ledarskap över organisationsgränser under påfrestande förhållanden. Omtanke handlar om att visa empati och uttrycka tacksamhet.

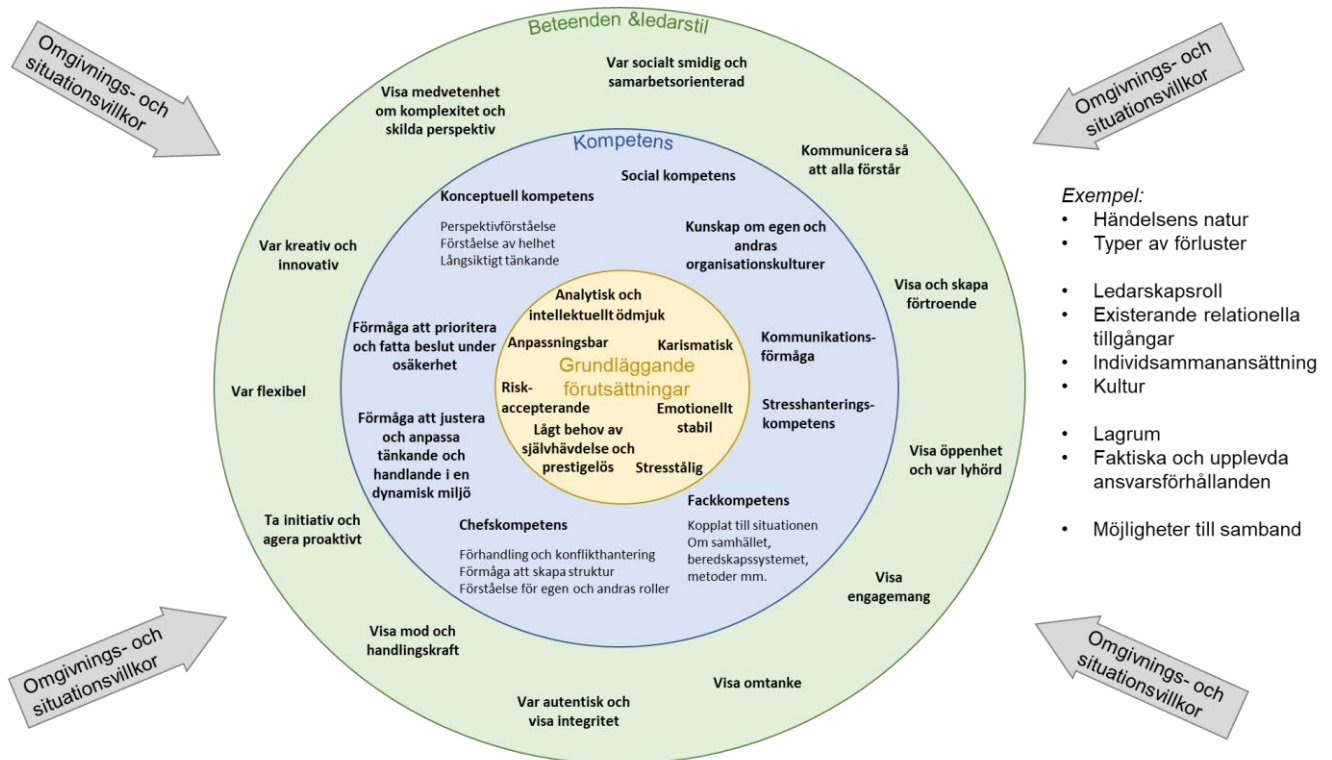
Visa mod och handlingskraft

Behovet av mod förekommer ofta i vårt eget empiriska underlag. Det nämns också i litteraturen, ibland i form av ”mod att fatta beslut” eller ”mod att hantera motstridiga mål”. Handlingskraft är mer förekommande i vårt eget underlag än i litteraturen som vi har gått igenom, även om det sannolikt finns bakom en rad olika engelska begrepp såsom *decisiveness*.

Visa medvetenhet om komplexitet och skilda perspektiv

Detta sista önskade beteende är ett resultat från våra samlade intryck av litteratur såväl som underlaget som bygger på erfarenheter från individer verksamma i det svenska beredskapssystemet. Många formuleringar i litteraturen som berör kvaliteter av typen konceptuell kompetens är tvetydiga i hur de ska tolkas. En tolkning är att det räcker med att individen själv besitter kompetensen (och de grundläggande förutsättningarna för att ta till sig den). En annan tolkning är att den också måste kommuniceras så att andra förstår att kompetensen finns och används i en kollektiv problemlösningsprocess.

Vad krävs av ledare som verkar över organisationsgränser i kris och krig?
- Sammanfattning



Figur 2. Den samlade kartan av önskvärda kvaliteter. Illustrationen sammanfattar på rubriknivå de teman som dykt upp som ett resultat från källorna.

3.4 Vilka teman var vanligast?

Det tema som otvetydigt är mest förekommande är det som handlar om förtroende. Därefter följer utan inbördes ordning: kommunicera så att alla förstår, visa öppenhet och vara lyhörd, kunskap om samhället ur ett beredskapsperspektiv (en del i fackkompetens) och olika varianter av konceptuell kompetens, i synnerhet med fokus på perspektivförståelse och helhetssyn.

4. Diskussion

I huvuddokumentet förekommer fler underrubriker i diskussionskapitlet än i denna sammanfattning. Nedan ges en kort introduktion till viktiga diskussionspunkter kopplade till resultatet i föregående kapitel.

4.1 Är organisationsövergripande ledarskap under påfrestande förhållanden så unikt?

Som sammanfattande svar på frågan om ledarskap över organisationsgränser är så unikt jämfört med hur ledarskap i andra sammanhang bör utformas blir det möjligen tråkiga svaret: både ja och nej. Nej i bemärkelsen att det är många förutsättningar, kompetenser och beteenden som är önskvärda i flera helt olika sammanhang. Ja, utifrån att det är tydligt att behov av vissa kvaliteter framträder mer påtagligt utifrån vårt underlag. Sannolikt är det så att flera av dessa kvaliteter är än viktigare i rollen som metaledare eller samverkansledare under kris eller krig, än för ledare med andra roller i andra sammanhang. Vi påminner läsaren om svårigheterna att formulera alltför rigida önskemål om individuella kvaliteter. Till sist är det ändå den praktiska situationen som ställer upp en unik kravprofil på vad som är mest funktionellt hos en ledare som verkar över organisationsgränser.

4.2 Den omöjliga önskelistan

I resultatkapitlet redovisar vi 28 individuella kvaliteter som det samlade kunskapsunderlaget lyfter fram som viktiga i samband med ledarskap över organisationsgränser under påfrestande förhållanden. Det kan tolkas som en ganska omfattande ”önskelista”, som sannolikt ingen enskild individ kan uppfylla. Det är av stor vikt att diskutera huruvida metaledarskap, eller motsvarande, ska bäras av enskilda individer, eller om det snarare bör vara en uppgift för dedikerade team.

4.3 Att balansera motstridigheter

Förutom att vi presenterar en ”omöjlig önskelista” finns en annan utmaning med mängden olikartade förutsättningar, kompetenser och beteenden. Nämligen att flera av dem kan tyckas vara motstridiga. Ett exempel är behovet av att visa medvetenhet om komplexitet och skilda perspektiv, samtidigt som man uppmuntras kommunicera så att alla förstår. Det ligger i sakens natur att komplexa resonemang inte alltid är raka och tydliga. En annan möjlig motsättning är behovet av att vara analytisk och samtidigt handlingskraftig. En analytiker blir ibland associerad som en ”tänkare”, som tar tid på sig. Samtidigt så vill vi påminna om att handlingskraftig kan åsyfta det man gör för att effektuera ett medvetet och analytiskt beslut.



LUNDS UNIVERSITET