



Vad menas med proaktivitet och handlingskraft?

Foto: Melker Dahlstrand

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 krissituationer som vid krig och krigsfara. Regeringen har också gett MSB i uppdrag att bistå 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 resonemang, 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

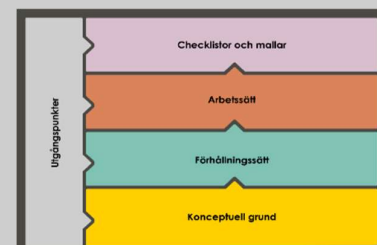
1. Lyssna in och kommunicera aktivt
2. Ha perspektivförståelse
3. Se helheten
4. Var proaktiv
5. Ta medvetna beslut

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

Gemensamma grunder - ramverk för ledning och samverkan

Ramverket är resultat av ett treårigt nationellt utvecklingsarbete där MSB tillsammans med över 60 aktörer från lokal, regional, högre regional, central och nationell nivå i vårt civila beredskapssystem.

www.msb.se/ledningsamverkan
ledningsamverkan@msb.se



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

andemeningen i tidigare föreslagen handlingsprincip utan att den behöver läggas till de befintliga grundprinciperna om ansvar, likhet och närhet.²

Tolkning av proaktivitet och handlingskraft

- **Att vara proaktiv** är att vara förutseende, förebyggande och ligga steget före. Det innebär att ha förmåga att förutse kommande utveckling och en vilja att hantera situationer innan de blir ett problem. Proaktivitet kan innebära att identifiera tidiga åtgärder, planera på längre sikt och förbereda sig för att minimera risker eller maximera möjligheter.
- **Handlingskraft** innebär förmågan att agera beslutsamt i enlighet med fattade beslut. Det är en förmåga att åstadkomma direkta handlingar och påtagliga resultat, särskilt i situationer som fodrar snabbt agerande, mod eller ansvarstagande.

Beskrivningar av proaktivitet

”Gemensamma grunder – ramverk för ledning och samverkan” definierar proaktivitet som att vara förutseende och att arbeta förebyggande. Vid hantering av samhällsstörningar handlar det om att försöka ligga steget före – både i tanke och handling.³

Enligt Svenska Akademiens ordlista betyder proaktivitet att vara förutseende och förebyggande.⁴ Att vara förutseende är att ha en förmåga att förutse kommande utveckling.⁵ Svensk Ordbok beskriver det som att vara inriktad på att i förväg vidta lämpliga åtgärder t.ex. för att förhindra oönskade händelser eller skadlig utveckling, eller för att främja önskvärd utveckling.⁶

Proaktivitet innebär i beredskapssammanhang att vara framåtblickande för att kunna förutse och hantera situationer innan de blir problem. Proaktivitet kan innebära att identifiera åtgärder, planera och förbereda sig för att minimera risker eller maximera möjligheter.⁷ Det kan jämföras med att vara rådig som innebär att ha god förmåga att identifiera lämpliga och ibland ovanliga lösningar särskilt i svåra situationer.⁸

Synonymer till proaktiv är:⁹

- förebyggande
- preventiv
- framåtsiktande
- förutseende
- rådig

Beskrivningar av handlingskraft

Handlingskraft förekommer ännu inte som begrepp i ”Gemensamma grunder – ramverk för ledning och samverkan” men kommer läggas till under 2025. Däremot finns det beskrivningar som tangerar handlingskraft kopplat till inriktning och samordning. För att tillgängliga resurser ska komma till så bra nytta som möjligt under en samhällsstörning i fredstid och under höjd beredskap krävs både att vi gör rätt saker

² Ansvarsprincipen, närhetsprincipen och likhetsprincipen. MSB (2016) *Ansvar, samverkan, handling – Åtgärder för stärkt krisberedskap utifrån erfarenheterna från skogsbranden i Västmanland 2014*.

³ MSB (2024) *Centrala koncept – En grund för aktörsgemensamt arbete med ledning, samverkan och övrig styrning*.

⁴ <https://svenska.se/tre/?sok=proaktiv&pz=1>

⁵ <https://svenska.se/tre/?sok=f%C3%B6rutseende&pz=1>

⁶ <https://svenska.se/tre/?sok=proaktiv&pz=1>

⁷ <https://chat.mistral.ai/chat/b1d17021-aae1-4137-8188-ce718799c27d>

⁸ <https://svenska.se/tre/?sok=r%C3%A5dig&pz=1>

⁹ <https://www.synonymer.se/sv-syn/proaktiv>



Myndigheten för
samhällsskydd
och beredskap

(inriktning) och att vi gör saker på rätt sätt (samordning).¹⁰ Det gäller att få ner tiden till ett minimum för att snabbt producera de effekter som kan motverka samhällsstörningens negativa konsekvenser.¹¹

Regeringens resonemang om handlingskraft liknar det förslag om en handlingsprincip som MSB föreslog 2015.¹² Förslaget var att handlingsprincipen skulle innebära att aktörerna ska vidta nödvändiga åtgärder även i osäkra situationer med brist på information. Det står också att handling är att föredra framför passivitet. I MSB:s utvärdering av tre händelser rekommenderas att de tre grundprinciperna - ansvars-, likhets- och närhetsprincipen - kompletteras med en handlingsprincip.¹³

Handlingskraft finns inte med i Svenska Akademiens ordlista men Svensk Ordbok definierar det som förmågan att handla beslutsamt och kraftfullt. Det är en förmåga att åstadkomma direkta handlingar eller påtagliga resultat i den yttre verkligheten.¹⁴ Det går att jämföra med att vara resolut som innebär att vara bestämd, särskilt i situationer som fordrar snabb handling. Handlingskraft kan också beskrivas som förmågan att agera snabbt och effektivt, särskilt i sammanhang som kräver mod eller ansvarstagande.

Synonymer till handlingskraft är:

- resolut
- bestämd
- kraftfull
- energisk
- aktiv

Nackdelar med ogenomtänkt handlingskraft

Det finns potentiella nackdelar med ogenomtänkt handlingskraft, det vill säga att vi agerar utan att ha tänkt innan vi agerar. I sämsta fall innebär det att vi använder våra samlade resurser på ett ineffektivt sätt som inte löser de problem vi måste hantera. Men intentionen är förstås inte att handlingskraft ska uppvisas utan någon föregående tanke om vilken nytta som handlingen ska leda till. Det handlar snarare om att genomföra medvetet fattade beslut så handlingskraftigt som möjligt. Att vara handlingskraftig är att göra det som man har sagt att man ska göra på ett ändamålsenligt sätt.

Risken för ogenomtänkt handlingskraft kan bland annat kopplas till att vi människor sällan är så rationella eller medvetna i vårt beslutsfattande som vi ofta tror.¹⁵ Det kan också kopplas till utmaningar med dynamiskt beslutsfattande som försvårar våra möjligheter att få överblick eller kontroll över situationer.¹⁶ Dynamiskt beslutsfattande är en form av beslutsfattande som kännetecknas av att:

- Det behövs en serie av beslut för att uppnå kontroll i ett sammanhang,
- Besluten är beroende av varandra, dvs ett beslut påverkas ofta av ett tidigare beslut och kommer i sin tur att påverka förutsättningarna för nästa beslut,
- Miljön som besluten berör ändras, både i sig självt och som ett resultat av de beslut som fattas,
- Timing är en viktig del för att få rätt effekt av besluten.

¹⁰ MSB (2024) Centrala koncept – En grund för aktörsgemensamt arbete med ledning, samverkan och övrig styrning.

¹¹ Uhr, C. (2015) *Att åstadkomma inriktning och samordning – 7 analyser utifrån hanteringen av skogsbranden i Västmanland 2014*. Lunds Universitet.

¹² MSB (2016) *Ansvar, samverkan, handling – Åtgärder för stärkt krisberedskap utifrån erfarenheterna från skogsbranden i Västmanland 2014*.

¹³ MSB (2024) *Utvärdering av den aktörsgemensamma hanteringen av tre händelser ur ett krisberedskapsperspektiv*. Redovisning av regeringsuppdrag Fö2024/00366.

¹⁴ https://www.perplexity.ai/search/vad-ar-det-att-vara-proaktiv-_2qwnWbqRCGvXiQfb8LN.Q

¹⁵ Kahneman, D. (2012) *Tänka, snabbt och långsamt*. Volante.

¹⁶ Brehmer, B. (1992). Dynamic Decision Making: Human Control of Complex Systems. *Acta psychologica*, 81, 211-241.

Detta skiljer sig från statiskt beslutsfattande, där beslut fattas baserat på fasta regler eller förutsättningar som inte ändras över tid.

Dynamiskt beslutsfattande är vanligt i komplexa och osäkra situationer där information kan vara ofullständig eller förändras snabbt. Det innebär att de flesta samhällsstörningar präglas av dynamiskt beslutsfattande och ställer särskilda krav på kompetens och metoder i beslutsfattandet.

Ogenomtänkt handlingskraft kan förebyggas genom medvetet beslutsfattande

De potentiella nackdelarna med ogenomtänkt handlingskraft kan förebyggas genom proaktivitet och medvetet beslutsfattande, dvs genom att vi blir mer medvetna och strukturerade i vår problemlösning.¹⁷ Genom proaktivitet kan vi vara förutseende och identifiera många viktiga problem och åtgärder i ett tidigt skede. Genom medvetet beslutsfattande kan vi vara tydliga med vilka åtgärder vi väljer även i situationer med stora osäkerheter och risker. Genom handlingskraft kan vi sen genomföra våra fattade beslut på ett resolut och effektivt sätt trots utmanande situationer.

Det handlar både om mod att våga fatta nödvändiga beslut på ibland bristfällig information och mod att våga handla. Ibland handlar det också om mod att våga avstå från att agera när vi beslutat att det är lämpligast eller ger mest nytta att avvakta. Oavsett så behöver viljan att göra rätt vara större än rädslan för att göra fel.

Relationen mellan proaktivitet och handlingskraft och målen för det civila försvaret

För att rikta proaktivitet och handlingskraft åt rätt håll är det viktigt att betona att de i detta sammanhang är medel för att uppnå målen för det civila försvaret. Det civila försvaret ska ha förmåga att:¹⁸

- säkerställa de viktigaste samhällsfunktionerna,
- inom ramen för Natos kollektiva försvar och uppgifter i övrigt, bidra till det militära försvarets förmåga,
- skydda civilbefolkningen,
- upprätthålla försvarsviljan och samhällets motståndskraft mot externa påtryckningar.

Kopplat till målen för det civila försvaret bör proaktivitet och handlingskraft leda till att samhällets samlade resurser används så effektivt som möjligt. Därför är det viktigt att de är riktade mot de effekter vi faktiskt vill uppnå. Annars finns det en risk att vi producerar något som kan beskrivas som uppfattad proaktivitet och handlingskraft med syftet att skapa förtroende eller en bild av att vi är handlingskraftiga - eller i alla fall inte passiva - men som i praktiken inte löser några egentliga problem.¹⁹

Kom ihåg!

Var proaktiv: Innebär att vara förutseende, förebyggande och ligga steget före.

Fatta medvetena beslut: Innebär att fatta beslut på ett strukturerat och medvetet sätt och att vara medveten om vanliga tankefällor.

Var handlingskraftig: Innebär att genomföra medvetna beslut på ett resolut, engagerat och effektivt sätt.

¹⁷ Uhr, C. (2015) Att åstadkomma inriktning och samordning – 7 analyser utifrån hanteringen av skogsbranden i Västmanland 2014. Lunds Universitet.

¹⁸ Försvarsdepartementet (2024) Inriktning för civilt försvar. Fö2024/02054.

¹⁹ MSB (2024) Centrala koncept – En grund för aktörsgemensamt arbete med ledning, samverkan och övrig styrning.

