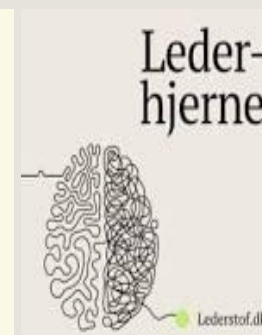


Det er ikke beredskabsplaner der redder os i en krise

Det er relationer og kultur

v. Krise- og erhvervpsykolog Louise Dinesen www.dinesenandyou.dk





DINESEN & YOU

Speciale i *højintense*
arbejds miljøer og ledelse
under unikke betingelser.

ERHVERVSPSYKOLOGI · LEDELSE · ARBEJDS MILJØ



KORT & GODT OM

KRISELEDELSE

LOUISE DISEN &
FLEMMING ANDERSEN

DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

Awareness Test

Beredskabskulturen viser sig i relationer



Overinvolvering



Kritisk fælles fokus,
mening og forberedelse



Underinvolvering
Normancy bias
Green Dash Board bias

High Reliability Organizations

*”Vi antager ikke,
at alt er godt,
selvom der ikke
er et problem”*



Vi er ikke uerfarne

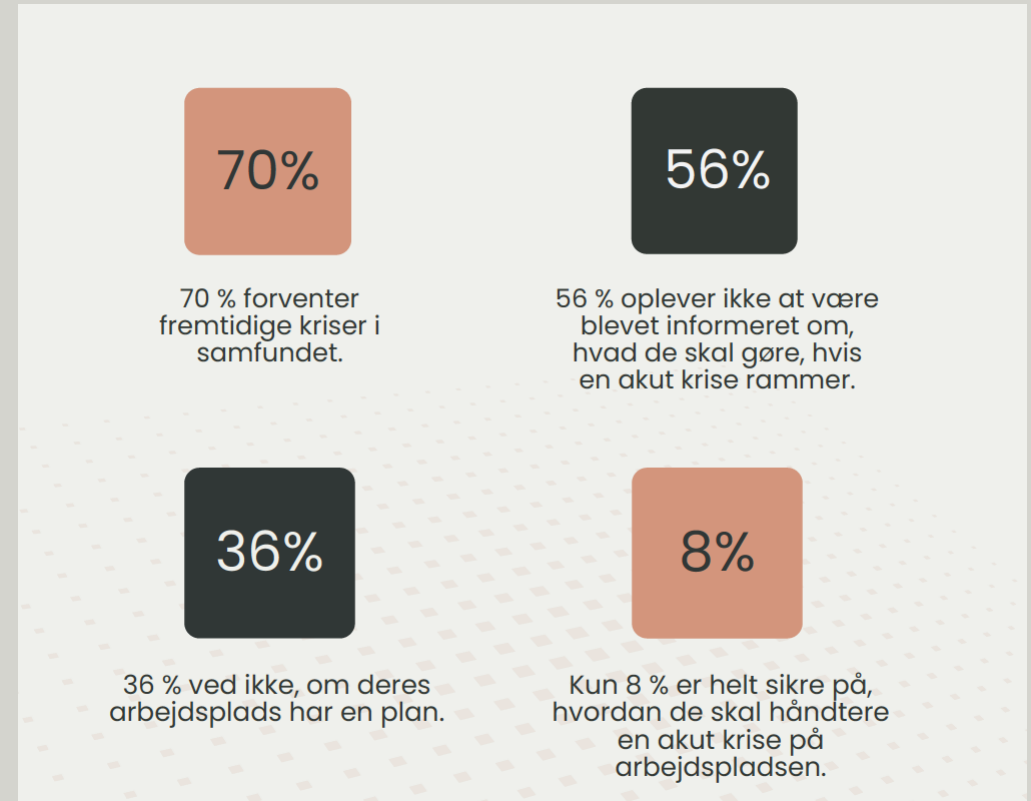
 **2 min**

Hvad har I erfaret virker under kriser?

Ex.: Corona, andre kriser..



Beredskabskultur?



Meningsskabelse sker i relationer



Beredskabsplanen kan ligge på intranettet, men hvis den ikke er fortolket, drøftet og øvet, eksisterer den ikke psykologisk. Beredskab er ikke et dokument. Det er et kollektivt mindset.



Ørsted & Dinesen, 2026, Weick 1988, Høpfner 2026.

Den store diskussion om kriseberedskab mangler et afgørende element: andre mennesker. Det er dem, der har den største betydning for, hvor godt man klarer sig, når krisen rammer.

Konsulenter: Vanddunke er fint nok. Men skal du ægte preppe, skal du have fat i andre mennesker

Harry Harlow, 1957 – Baumeister, 1998 – Mortensen 2019

DINESEN & You



Når mennesker bliver svage under
pres i organisationer, er det ofte fordi
fællesskabet ikke er stærkt nok

Beredskabskultur

Organisatorisk niveau



Eksempel - Struktur for beredskabsplan

- 1 Formål og aktivering**
Formål med planen
Hvornår planen aktiveres (hvad er en krise?)
- 2 Ledelse og beslutninger**
Hvem leder krisehåndteringen
Hvem træffer beslutninger
Identifikation af nøglepersoner i organisationen. Hvem kommunikerer?
- 3 Roller og ansvar**
Krisestab
Afdelinger
Fagligheder
Eksterne
- 4 Kommunikation**
Definition af kontakt- og handleveje
Hvordan informeres:
 - Ansatte
 - Eksterne
 - Offentlighed/presse
- 5 Aktiviteter og indsatser**
Hvornår aflyses, pauses eller tilpasses aktiviteter?
Prioriterede indsatser (fx besøg)
Krisereaktionsplan
- 6 Eksterne**
Retningslinjer for kommunikation
- 7 Samarbejde med myndigheder og partnere**
Kontaktpunkter
Rollefordeling med aktører
Koordinering
- 8 Opfølgning**
Evaluerings
Læring og opdatering af planen
- 9 Bilag**
Kontaktliste
Kommunikationsskabeloner
Tjekliste ved aktivering af planen

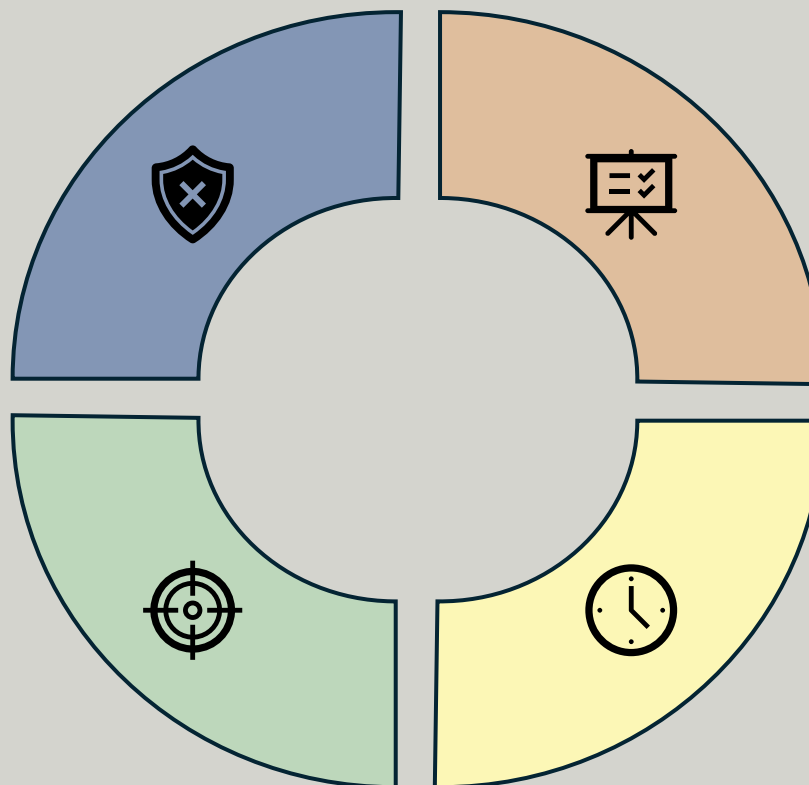
Et kollektivt mindset på tværs af aktører

VI KAN FOREBYGGE

Vi kan opspore og forebygge kriser. Reducere risiko for kritiske påvirkninger.

VI KAN GENETABLERE OG LÆRE

Vi kan sikre læring og genkomst.



VI KAN FORBEREDE

Vi kan opbygge viden, planer og træne scenarier. Vi kan rolleafklare hvem der gør hvad.

VI KAN REAGERE BEVIDST

Vi kan koordinere aktiviteter, når kriser indtræffer. Vi kan holde fokus på det større formål og vores relationer.

Kompencer i flere spor

De vigtige feedback-loops

- træning af ledere
- træning af nøgleaktører/AMR/HR/TR
- træning af organisationen
- forbindelser til andre aktører & lokalsamfund



DINESEN & You

Beredskabskultur

Ledelsesniveau



Ledelse under unikke betingelser



Eksempel: Forsvarets ledelsesgrundlag, at lede i paradokser under pres

Når ansatte kan skelne mellem
risiko- og virksomhedsledelse.

Myten om det personlige lederskab

Strategisk ledelse

Styrkebaseret ledelse

Anerkendende ledelse

Situationsbestemt ledelse

Hybrid ledelse

Paradoksledelse

Neurodivergent ledelse

Forandringsledelse

Værdibaseret ledelse

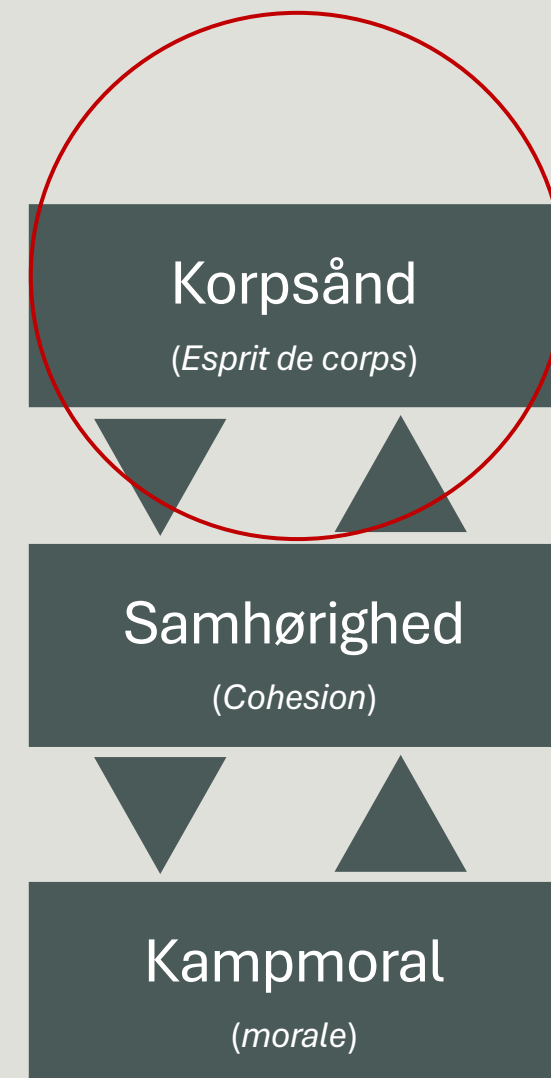
Kriseledelse



Sekundærgruppens styrke

Primærgruppens styrke

Individets styrke



(Vilhelm Holsing)

Beredskabskultur

Gruppeniveau



Når mennesker ikke
tør pege på afvigelser
og fejl, er det ofte fordi
fællesskabet ikke er
stærkt nok.

I'm fine





ROBUSTE FÆLLESSKABER GENNEM KULTUR

Psykologisk tryghed i gruppen

- 
- A black and white photograph of a large flock of sheep. The sheep are densely packed, and many of them are looking directly at the camera, creating a sense of being part of the flock. The background is filled with more sheep, some slightly out of focus.
- Pseudoharmoni
 - Fravær af uenighed
 - Manglende tvivl
 - Ingen opsporing

THE PETTING ZOO

- 
- Mikroaggressioner
 - Konkurrence & alliancer
 - Selvbeskyttelse

THE SHARK TANK

(Keil & Zangrillo)



- Fokus på opgaven - og på relationer
- Løbende justering og læring
- Opsporer fejl og afvigelser
- Inkluderende kropssprog
- Konstruktiv uenighed og ro
- Støtte og sparring
- Uformel kontakt
- Opbygger ny viden

RESILIENS – EVNEN TIL AT LÆRE OG KOMME IGEN

Ambitiøse (lege)kammerater

DINESEN & You

Beredskabskultur

Individniveau

KORT & GODT OM

KRISELEDELSE

LOUISE DINESEN &
FLEMMING ANDERSEN

DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

Handletrang og overinvolvering

Beslutningsparalyse

Undgåelsesadfærd

Lav tolerance

Hektisitet

Opgivenhed

Tilbagetrækning



Manglende træning

Tak for i dag



DINESEN & YOU

Speciale i *højintense*
arbejdsmiljøer og ledelse
under unikke betingelser.

ERHVERVSPSYKOLOGI · LEDELSE · ARBEJDSMILJØ