



**PORTRÄTTET //**  
Mjällbys Anders Torstensson  
vet allt om vinnarkulturer

**ARBETSMILJÖ //**  
Volontärarbete på arbetstid  
ett växande fenomen

**LEDARSKAP //**  
Miljontals mikrobeflut  
nöter ner chefers omdöme

# Chefs tidningen

HR och ledarskap för akademiker

#4

2026

**PANELEN //**  
Här är sakerna  
chefer borde prata  
mer om

**LIVSPUSSEL //**

## »Var tydlig med vad du väljer – och väljer bort«

Familjen & karriären – hur får man ihop det? Rickard Lyko, vd och trebarnspappa, har en strategi han tycker funkar.



# Beslutströtta chefer fattar sämre beslut

Dagar fyllda med mikrobeflut nöter ner chefers omdöme och påverkar deras förmåga till strategiskt tänkande.

TEXT HENRIK LENNGREN

**M**ånga chefer har en vardag fylld av små – ofta praktiska – beslut. De återkommer under dagen och kräver ställningstaganden som fyller chefens arbetsminne. När mikrobefluten blir för många kan de börja nöta ned chefens beslutsförmåga.

– När vi fattar beslut, även små beslut, aktiveras framför allt den del av hjärnan som står för planering, prioritering, impuls kontroll och omdöme. Det är en fantastisk struktur, men den har begränsad kapacitet, säger Fredrik Livheim, legitimerad psykolog och forskare.

**MAN KAN SÄGA ATT** varje ställningstagande tar plats i arbetsminnet och när besluten avlöser varandra utan paus blir hjärnan gradvis mindre strategisk och mer reaktiv.

– Då försämras de prefrontala funktionerna successivt. Hjärnan rör sig från

mer strategiskt tänkande till ett mer reaktivt läge.

I praktiken sker det ofta utan att man riktigt lägger märke till det. Arbetet fortsätter, möten hålls och svar skickas i väg som vanligt.

– Det som ofta förändras först är inte intelligensen utan flexibiliteten. Man fattar snabbare och mer kategoriska beslut. Antingen tar man snabba beslut för att bli klar eller så skjuter man upp dem, säger Fredrik Livheim.

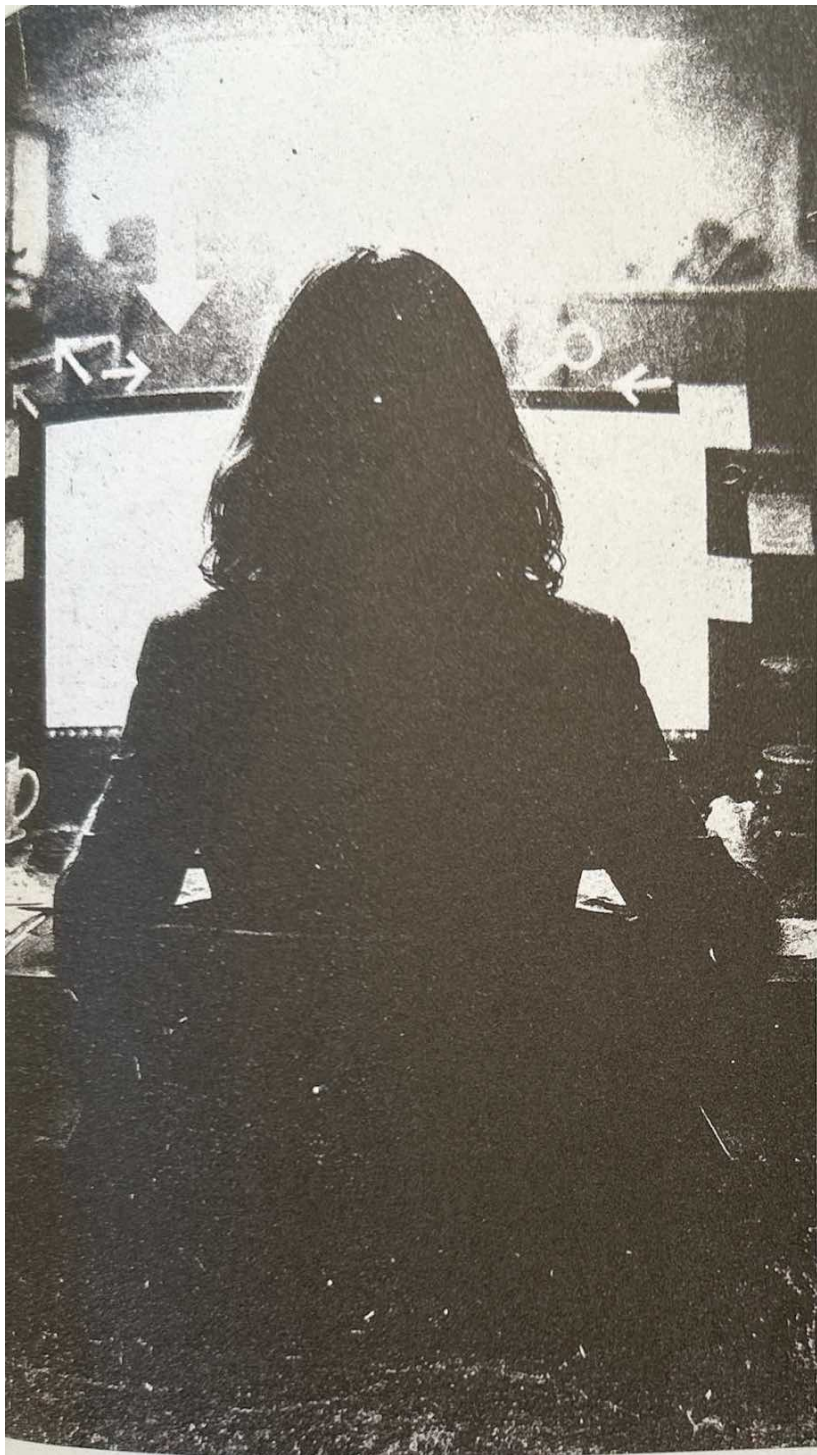


Fredrik Livheim.

**NÄR HJÄRNAN PRESSAS** åt det reaktiva hållet blir arbetsdagen lätt en serie snabba avklaranden.

Samtidigt växer ofta beslutsbördan av organisatoriska skäl. För när styrningen blir tätare ökar också mängden frågor som kräver ett ja eller nej. Fler rapporter, fler uppföljningar och fler kontrollpunkter gör att allt fler ärenden till slut landar hos chefen.

– Chefens arbetsminne fylls snabbt av



mikrobeslut, uppföljningar och avstämningar. Det leder till mental trötthet och minskad kognitiv flexibilitet. Man fungerar fortfarande, men kvaliteten i besluten påverkas.

**PÅ SKYTTENS VÅRD** och omsorgsboende i Lycksele har enhetschefen Johanna Tossman försökt bryta just den här spiralen genom att stoppa uppåt-eskaleringen. Tanken var enkel. Färre vardagsfrågor skulle behöva passera chefsbord, fler skulle lösas där de uppstod, med tydliga mandat.

– Innan vi införde teamledare präglades min vardag som chef av en känsla



Johanna  
Tossman.

av otillräcklighet, osäkerhet och oro. Jag upplevde att det var svårt att veta om vi verkligen hade full kontroll över verksamheten, säger hon.

**FRÅGORNA TOG** aldrig slut. Hade allt blivit gjort? Hade något boende försämrats? Kunde hon svara tryggt när anhöriga ringde?

– Många operativa frågor landade direkt hos mig, vilket gjorde det svårt att arbeta strategiskt. Det kunde handla om planeringsfrågor i det dagliga arbetet, frågor från anhöriga, felanmälningar av hjälpmedel. I stort sett alla typer av ärenden passerade mitt bord.

Osäkerheten satte spår i hur besluten fattades.

– I vissa fall blev svaren mer otydliga eller luddiga i stället för raka och tydliga. Det fanns tillfällena då jag fattade snabba beslut utan att hinna tänka igenom helheten.

Hon beskriver situationen som en ständig brandkårsutryckning.

– Jag brukar säga att en stor del av tiden gick åt till att släcka bränder. Det tog mycket mental energi eftersom fokus hela tiden låg på akuta frågor.

För att få ned beslutsvolymen på chefsnivå testade verksamheten en ny modell. Teamledare fick mandat att ta ansvar för vardagsfrågor i arbetsgrupperna. Det innebar att konflikter i arbetsgruppen, planering kring inflyttningar och många frågor från anhöriga kunde lösas närmare verksamheten, utan att automatiskt skickas uppåt.

– Teamledarna leder det dagliga arbetet i sina grupper. De har nära kontakt med de boende och deras anhöriga och känner verksamheten bättre än någon annan.

## »Den organisation vi har i dag leder till färre klagomål, färre missförstånd och generellt färre incidenter.«



Enligt Johanna Tossman märktes förändringen snabbt:

– Den organisation vi har i dag leder till färre klagomål, färre missförstånd och generellt färre incidenter. Det underlättar mitt arbete som chef avsevärt.

**DET SOM FÖRÄNDRADES** mest var beslutsvägarna i organisationen. Många frågor stannar numera där de uppstår i stället för att slentrianmässigt skickas vidare till chefen som mellanled.

– Jag får information för kännedom i stället för att behöva fatta beslut i varje enskilt ärende. Om teamledarna kör fast, eller om det rör frågor som styrs av ekonomi eller större övergripande beslut, då kommer det till mig, säger Johanna Tossman.

Chefen är fortfarande sista instans. Men vägen dit är inte längre standardvägen. Antalet situationer som kräver ett

snabbt ja eller nej på chefsnivå har minskat. Och enligt Johanna Tossman märks förändringen tydligt i arbetsdagen.

– Jag har större möjlighet att arbeta med utvecklingsfrågor, planering och personalrelaterade frågor. Samtidigt har behovet av brandsläckning minskat betydligt. Med tydligare struktur, tillit och ansvar kommer man väldigt långt.

**DET ÄR OCKSÅ** vad forskningen beskriver. När den dagliga beslutsbördan minskar och hjärnan får mer arbetsro förbättras förutsättningarna för genomtänkta beslut.

– Mikrobeslut är inte små för hjärnan. Problemet är sällan viljan eller kompetensen hos chefer, utan den samlade belastningen. När hjärnan får utrymme att tänka mer strategiskt blir besluten helt enkelt bättre, säger Fredrik Livheim. ■



### Fyra sätt att minska beslutströttheten under arbetsdagen

**1** Lista dina återkommande ja-eller-nej-frågor: Vilka beslut tar du nästan varje dag? Vem får gå tidigare, hur ett mejl ska formuleras, hur en avvikelse ska hanteras. Välj ut några av dem och gör dem till rutin, riktlinje eller delegerat mandat.

**2** Flytta vardagsbeslut närmare verksamheten:

Beslut som rör det dagliga arbetet kan ofta fattas där kunskapen finns. Tydliga mandat i team eller arbetsgrupper gör att färre frågor behöver gå via chefen.

**3** Skydda ett beslutsfönster under dagen: Lägg strategiska beslut när du är som mest mentalt klar, ofta tidigare på

dagen. Undvik att fylla den tiden med snabba operativa frågor.

**4** Stäng öppna loopar i organisationen: Många mikrobeslut uppstår därför att ingen riktigt vet vem som får bestämma. Tydliga roller, enkla rutiner och färre kontrollpunkter minskar mängden ärenden som behöver eskaleras.