HR Forum Trøndelag

Sakte tanker i en travel tid

Trondheim

19/11/2026



Lisa Vivoll Straume
Faglig leder / Ph.D.Psykologi
lisa@mind.no

mind

Tre typer strategiske utfordringer

Choice challenge

Vi kjenner de mulige løsningene, men må gjøre en prioritering basert på analyse av risiko og gevinster

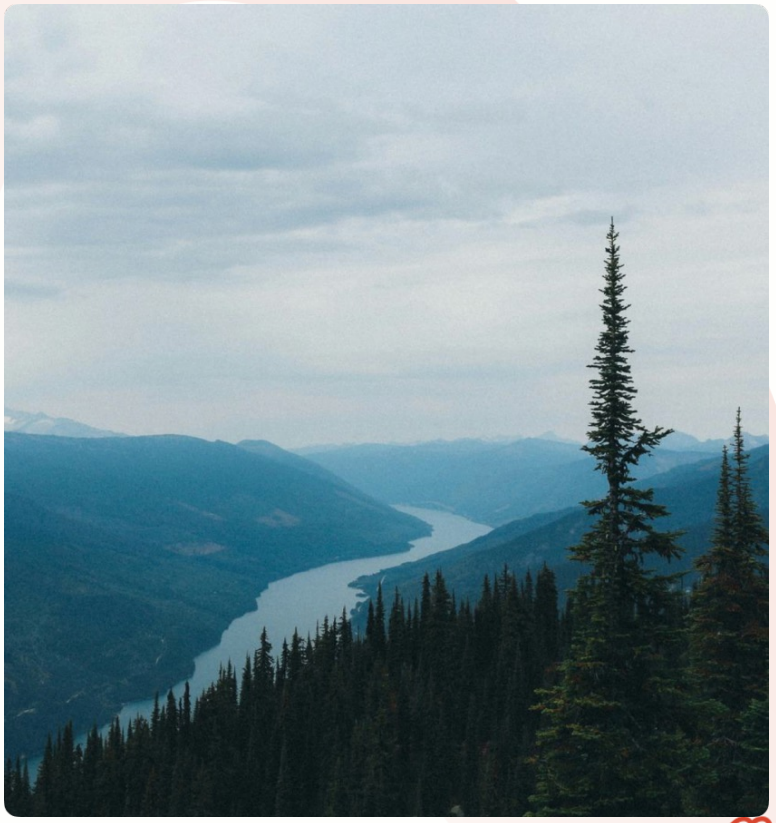
Engineering design challenge

Vi må skape en ny løsning, men vi har metoder for å vurdere den før den implementeres

Gnarly design challenge

Vi har ingen mulige løsninger, og ingen god måte å evaluere mulighetene på

Richard Rumelt, The Crux, 2023



Dilemma Case 1: Bærekraftig matproduksjon

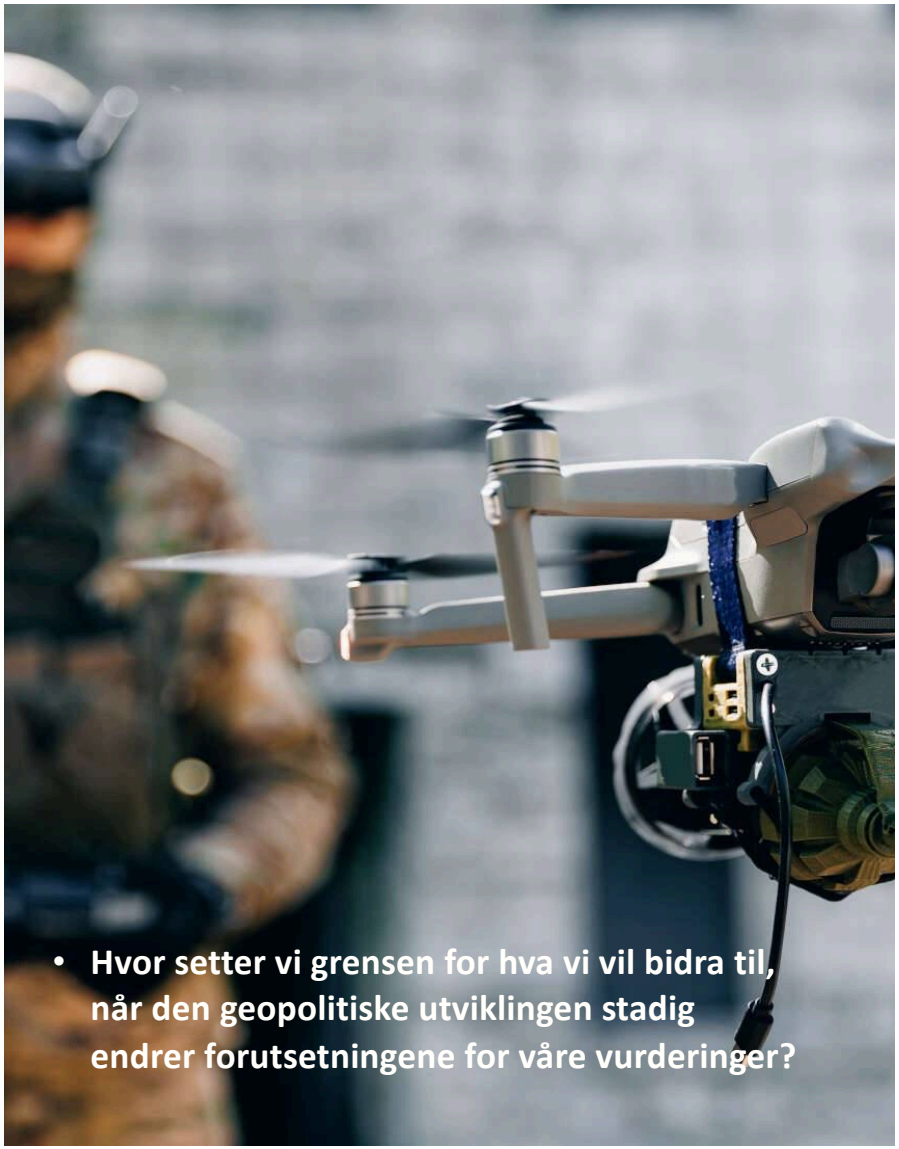
- **Kompleksitet:** Saken involverer flere systemer (landbruk, havbruk, klima, natur og økonomi) – hver av disse med egne dynamikker og utfordringer
- **Motstridende mål**: Økt matproduksjonen er ikke forenelig med å bevare natur (arealkonflikt) og redusere klimagassutslipp.
- **Interessentkonflikter**: Bønder, regjeringer, forskere, miljøvernere og forbrukere har alle ulike interesser og prioriteringer.
- **Uforutsigbarhet**: Klimaendringer, teknologisk utvikling geopolitikk og politiske rammevilkår er i endring – vi mangler data
- **Tidsperspektiv**: Beslutninger må tas nå, mens konsekvensene kan strekke seg over generasjoner.
- **Hvordan sikrer matforsyning til en voksende befolkning, samtidig som vi reduserer klimagassutslipp og naturtap, og beskytter økosystemene som gjør matproduksjonen mulig?**



Dilemma Case 3: Dual-use teknologi

- **Kompleksitet**: Teknologi, økonomi, geopolitikk, forsvar, jus og etikk.
- **Motstridende mål**: Innovasjon, konkurransekraft og økonomisk vekst vs. etisk ansvar, sikkerhet og kontroll. Teknologi som løser samfunnsutfordringer, kan samtidig skape nye sikkerhetstrusler.
- **Interessentkonflikter**: Teknologibedrifter, forskningsmiljøer, myndigheter, forsvarsindustri, investorer og sivilsamfunn har ulike interesser og vurderinger av risiko.
- **Uforutsigbarhet**: Vi mangler data på geopolitiske endringer, teknologisk utvikling, nye bruksområder og skiftende eksportreguleringer. Kommersielle beslutninger må tas nå, mens teknologiens fremtidige anvendelse og konsekvenser er ukjent

  - **Hvordan vekter vi behovet for rask teknologisk innovasjon på dual-use teknologi (sivil/militær) mot ansvaret for hvordan teknologien anvendes, når den både kan skape stor samfunnsnytte og styrke forsvarsevnen, men også brukes til krigføring med potensielt tap av menneskeliv?**



Dilemma = konflikt mellom to (+) verdier, prinsipper eller handlingsalternativer, hvor begge handlingsalternativer kan være både riktig og gal avhengig av perspektivet man står i

Spinning world syndrom

Jobben vår er langt mer kompliserte enn før

- Nytt – mangler data og modeller
- Skala (store saker, store konsekvenser)
- Dilemma – uansett hva vi velger blir det feil. Og rett.
- Flerfaglig, krever mer samspill på tvers hvor flere hoder skal tenke sammen

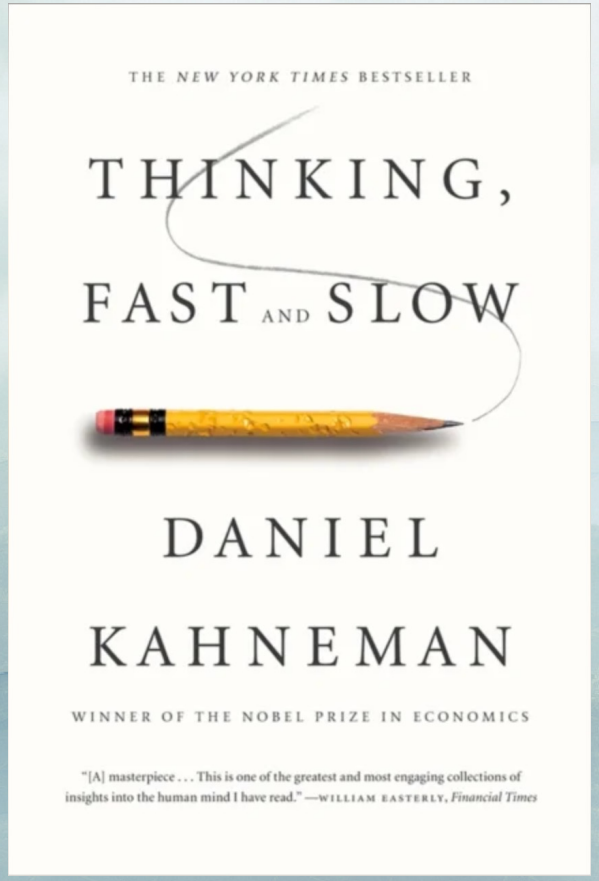
Paradoks

1. Tiden til å tenke er kortere, men situasjonen krever sakte tanker, langsiktighet og helhet
2. Flerfaglig samarbeid er både løsning og problem - setter relasjonene under press



Paradoks 1:
Tiden til å tenke er kortere, men situasjonen krever sakte tanker, langsiktighet og helhet

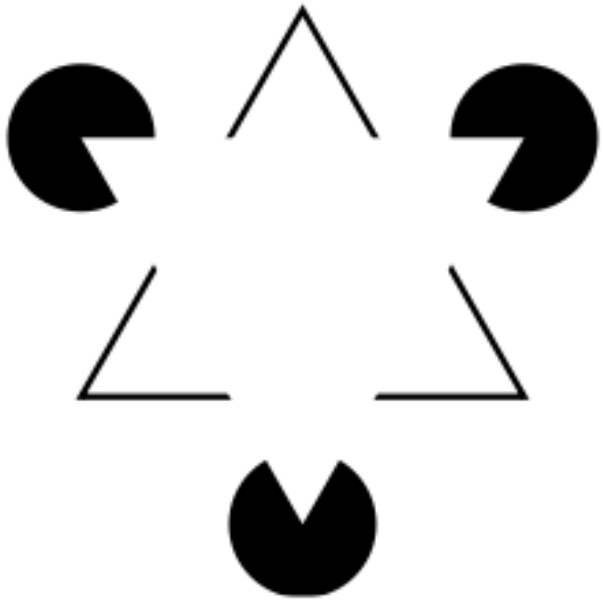
Mindsight®



All rights reserved 2025 © Mind

System 1 – Heuristikker

- Raske, informative og intuitive algoritmer hjernen bruker som mentale snarveier og gjør det enklere å oppfatte, beslutte og predikere
- Leter etter mønster…
- … Men gjør systematiske, forutsigbare feil
- Kognitive Bias – når heuristikkene feiler!

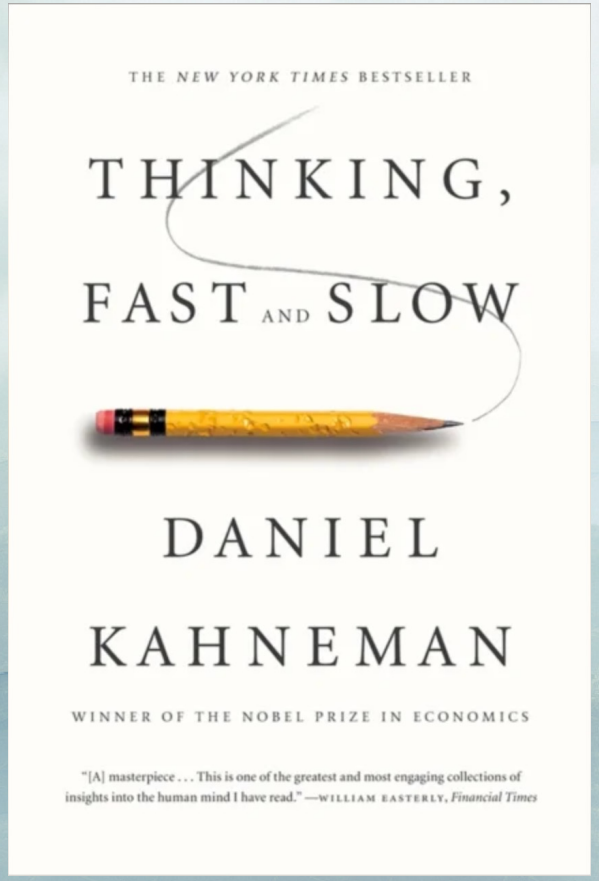


Ingenting av det vi vet om menneskets kognitive kapasitet til å bearbeide informasjon, ta beslutninger og regulerer oss selv under press tilsier at komplekse dilemmaer best løses med raske tanker.

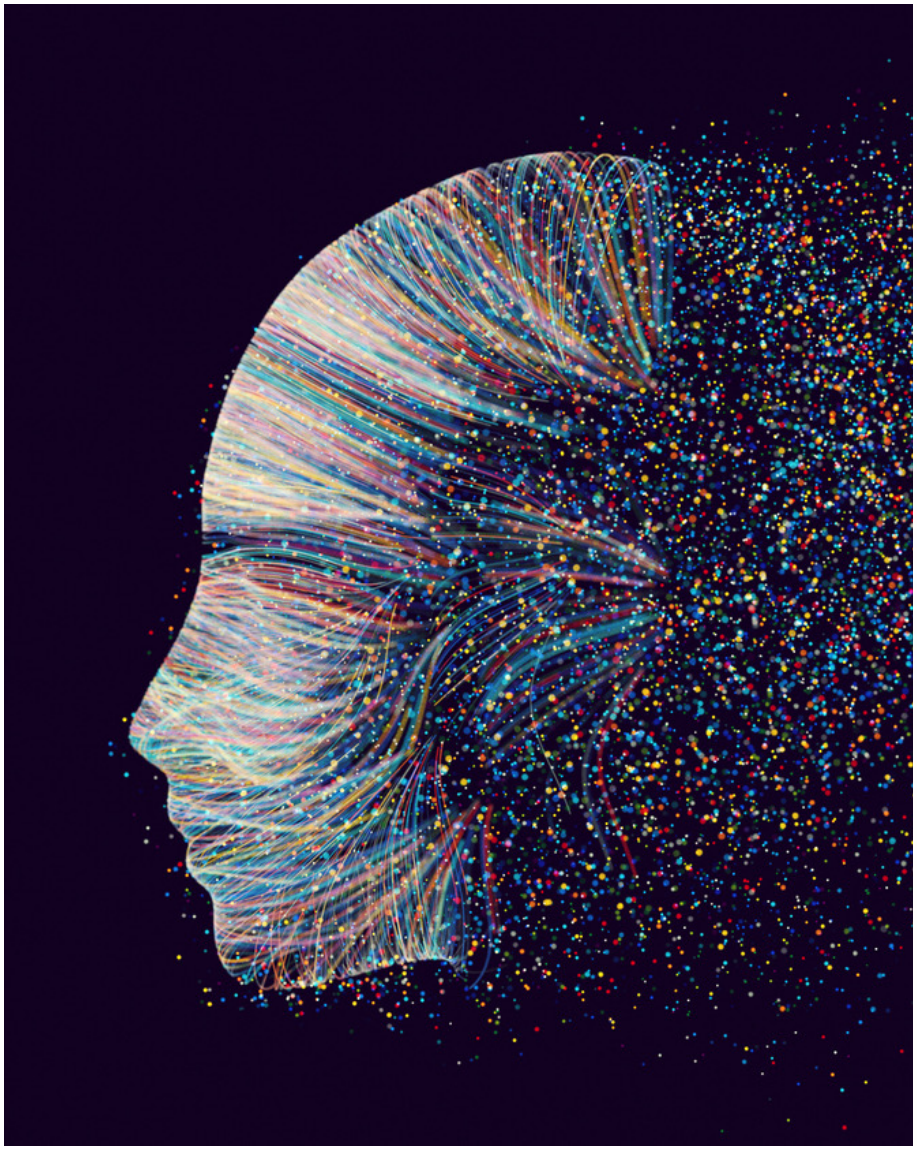
Sakte tanker bør bli mote igjen.

Mindsight®

All tenkning skjer i hjernen.



All rights reserved 2025 © Mind



Shaw, S. D. & Nave, G. (2026)

Thinking fast, slow and **artificial**

How AI is Reshaping Human Reasoning and the Rise of Cognitive Surrender

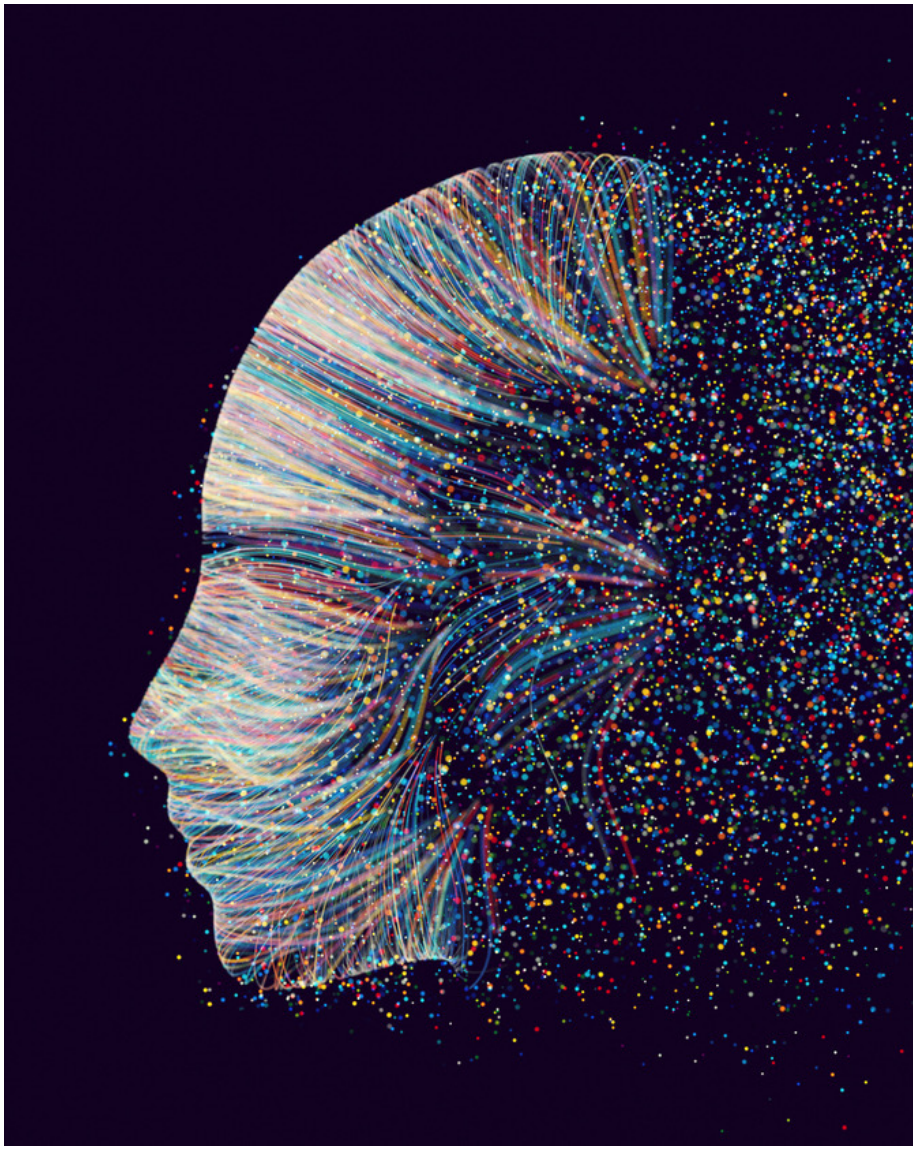
- System 1 og 2 er **indre prosesser** formet av erfaring, følelser og logikk
- System 3 **utenfor** oss, formet av store mengder data, algoritmer som har lært seg å forutsi hva som er mest sannsynlig riktig svar
- System 3 er ikke bare en metafor. Det er en selvstendig, kognitiv aktør som kan resonnere, vurdere, foreslå løsninger, prioritere og trekker slutninger

https://osf.io/preprints/psyarxiv/yk25n_v1

Hva skjer
når selve
byggesteinene i tenkningen

– å vurdere, begrunne, og
trekke slutninger

flyttes ut av hodet vårt og
over til kunstige systemer?



«Kognitivt muskelsvinn»

- «**Cognitive surrender**» (Shaw et al., 2026) :
  - Vi aksepterer KI's vurdering som om den var vår egen. Beslutninger oppfattes å være egne men er egentlig tatt av systemet
- **KI som støtte i tekstproduksjon** (Lee et al., 2026) (N = 269):
  - Lavere mestringstro, eierskap og mening for gruppen med passiv KI
  - Reduksjon i mestringstro og mening vedvarte ved neste øvelse uten KI
- **KI, læring og hukommelse**: (Barcaui et al., 2025)
  - Uvarslet kunnskapstest etter 45 dager ga 11% lavere skår i ChatGPT-gruppen (t(83) = −3,19, p = 0,002)
- **KI, relasjoner og fungering** (Tang et al., 2023):
  - Sosial isolasjon og økt ensomhet
  - Søvnvansker og økt alkoholforbruk etter arbeidstid
  - Positiv kompenserende reaksjon: Økt behov for menneskelig kontakt = økt hjelpeatferd på arbeidsplassen.

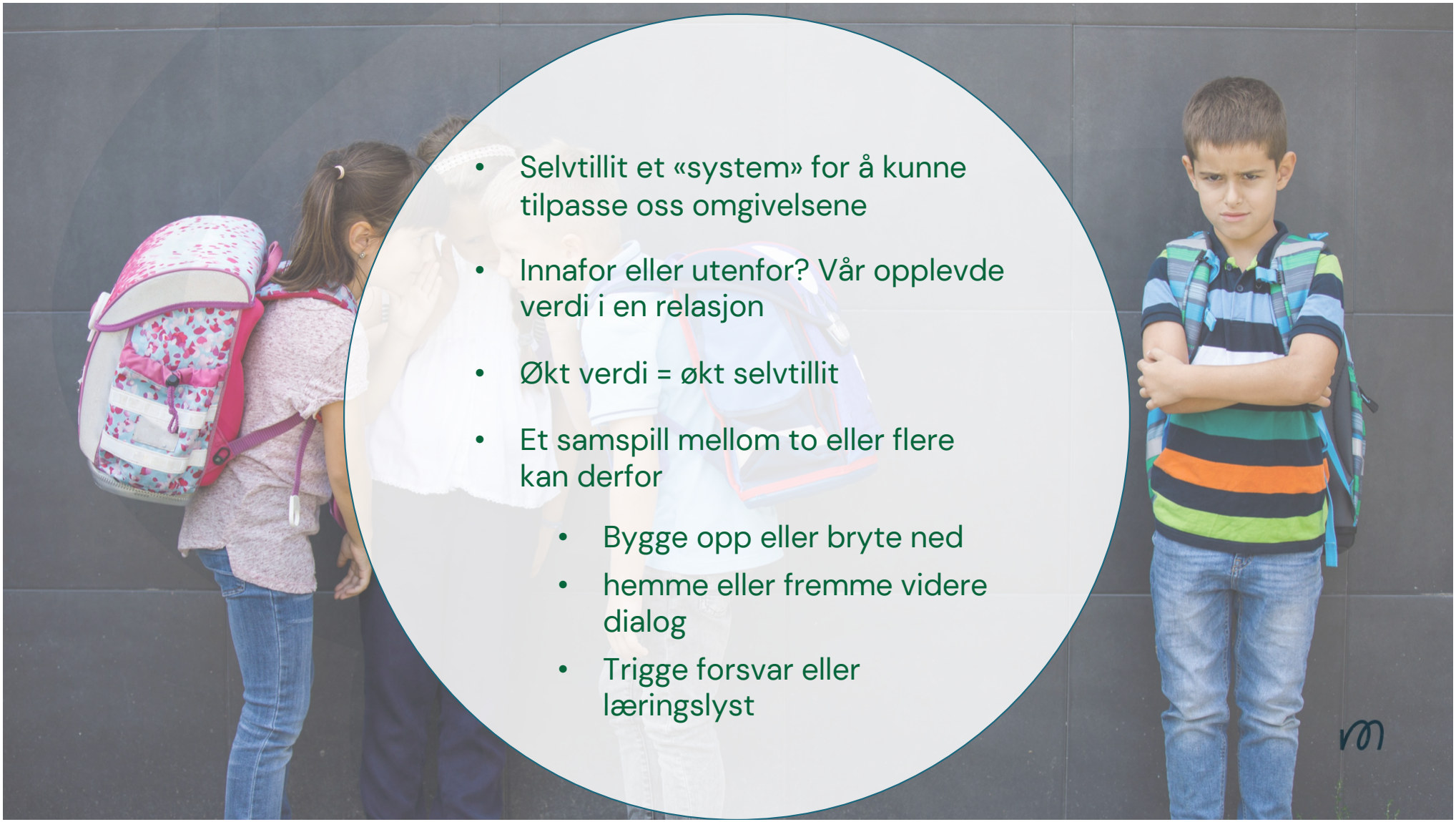
1. Shaw, Steven D and Nave, Gideon, Thinking—Fast, Slow, and Artificial: How AI is Reshaping Human Reasoning and the Rise of Cognitive Surrender (January 11, 2026). https://doi.org/10.31234/osf.io/yk25n_v1, The Wharton School Research Paper , Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=6097646 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.6097646
2. Lee, E.H., Yin, Y., Jia, N. *et al.* Relying on AI at work reduces self-efficacy, ownership, and meaning while active collaboration mitigates the effects. *Sci Rep* **16**, 13583 (2026). https://doi.org/10.1038/s41598-026-42312-6
3. Barcaui, A. (2025). ChatGPT as a cognitive crutch: Evidence from a randomized controlled trial on knowledge retention. *Social Sciences & Humanities Open*. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102287
4. Tang, P. M., Koopman, J., Mai, K. M., De Cremer, D., Zhang, J. H., Reynders, P., Ng, C. T. S., & Chen, I.-H. (2023). No person is an island: Unpacking the work and after-work consequences of interacting with artificial intelligence. *Journal of Applied Psychology*, *108*(11), 1766–1789. https://doi.org/10.1037/apl0001103 Cited by: 350

Sakte tanker må bli mote igjen!

- **KI, metakognitiv tenkning og ny-tenkning** (Xiao et al., 2026):
  - Deltakere løste oppgaver som krevde innovasjon (produktutvikling, samfunnstjenester og utvikling av arbeidsrelaterte tiltak)
  - «Metakognitiv frakobling» (metacognitive disengagement): Jo mer KI-assistanse, jo mindre aktive blir vi i å planlegge, kontrollere og reflektere over vår egen tenkeprosess.
  - Kognitiv avlastning (cognitive offloading): Kognitiv avlastning reduserte kvaliteten, målt som originalitet, nytteverdi og videreutviklingspotensial
  - Effekten var sterkere ved komplekse oppgaver
- Hjelpes. Hvordan skal vi nå klare å redde verden?

Paradoks 2:
Flerfaglig samarbeid er både løsning og problem - setter relasjonene under press





- Selvtillit et «system» for å kunne tilpasse oss omgivelsene
- Innafor eller utenfor? Vår opplevde verdi i en relasjon
- Økt verdi = økt selvtillit
- Et samspill mellom to eller flere kan derfor
  - Bygge opp eller bryte ned
  - hemme eller fremme videre dialog
  - Trigge forsvar eller læringslyst

Komplekse saker handler sjeldent bare om ulike faglige meninger.
De inneholder latente verdikonflikter som kan utfordre vår verdi som menneske.

(identitet, kompetanse eller posisjon i gruppen)

Da blir det vanskeligere å mobilisere de kognitive ressursene vi trenger for å håndtere kompleksiteten

Hvorfor trenger vi en trygg base i strategiske dilemmaer?

- Sosial tilhørighet og aksept er grunnleggende menneskelige behov (Basic need)
- Gjennom evolusjonen har hjernen lært seg å forvente tilgang til sosiale ressurser. Når vi stoler på menneskene vi har rundt oss, blir den opplevde kostnaden ved å møte utfordringer lavere (Social Baseline Theory)
- Sosiale trusler og emosjonell aktivering påvirker oppmerksomhet, informasjonsprosessering og selvregulering (Social Evaluative threat)
  - «Sosial trussel» - Situasjoner der vi risikerer negativ vurdering fra andre, kan utløse sterke fysiologiske stressreaksjoner
  - kan svekke funksjoner i prefrontal cortex som er sentrale for arbeidsminne, oppmerksomhetsregulering og kognitiv fleksibilitet
- I trygge rammer har vi større vilje til å ta relasjonell riskio, uttrykke uenighet, utforske alternative perspektiver og lære sammen (High-Quality Connections, Psychological Safety)

Langsomme tanker i en travel tid: Strategisk ledelse i verdidrevne dilemmaer

Lisa Vivoll Straume

ph.d., faglig leder i Mind AS
lisa@mind.no

Mimmi Throne-Holst

ph.d., forskningssjef ved Avdeling for klima og miljø i SINTEF Ocean
mimmi.throne-holst@sintef.no

Cristian Coo Calcagni

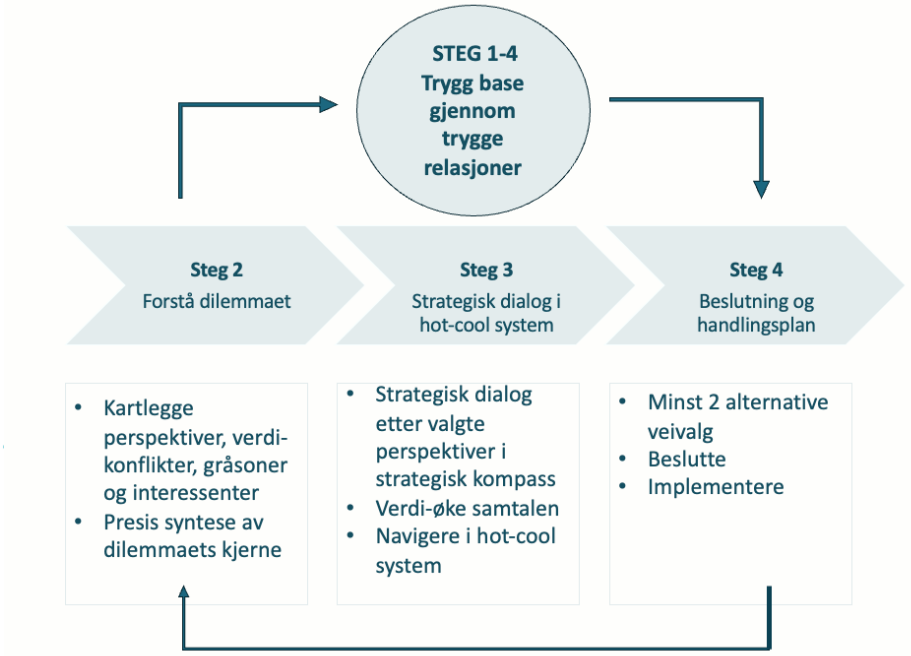
ph.d., seniorrådgiver i Mind AS
cristian@mind.no

Når dilemmaer ligger til grunn for strategiske valg, finnes det sjelden enkle svar. Hvert alternativ kan være både riktig og galt, alt etter hvilket perspektiv man har. I denne artikkelen presenterer vi et rammeverk for hvordan ledere og ledergrupper kan fasilitere refleksjon og dialog i slike situasjoner der uenigheten er dyp, men hvor den relasjonelle tryggheten må ivaretas for at ulike perspektiver faktisk kan utforskes. Vi løfter frem paradokset som oppstår når komplekse saker krever bred belysning fra ulike faglige ståsteder og nettopp derfor setter relasjonene under press. Artikkelen bygger på psykologiske teorier om menneskets grunnleggende behov for tilhørighet og kognitive systemer for hvordan vi prosesserer informasjon. Innsikt i disse mekanismene er avgjørende for å håndtere dilemmaer. Gjennom to eksempler fra SINTEF Ocean viser vi hvordan strukturert refleksjon og strategisk dialog kan bygge robuste

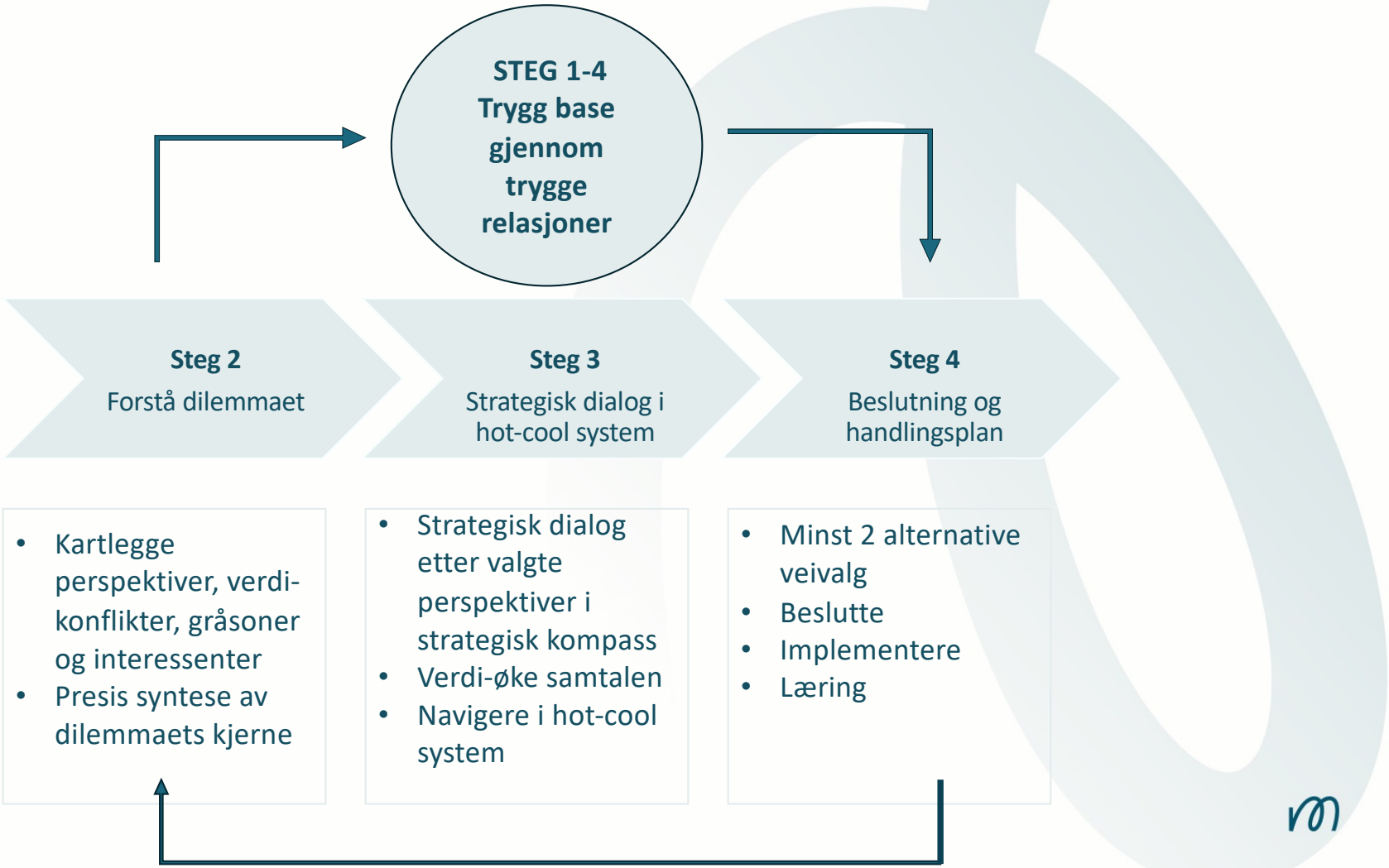
FAGARTIKKEL
HTTPS://DOI.ORG/10.18261/POF.41.3.6

© Aschehoug AS ved Scandinavian University Press, Oslo 2025
PRAKTISK ØKONOMI & LEDELSE ÅRG. 41, 3/2025

VERKTØY FOR HÅNDTERING AV STRATEGISKE DILEMMA



mind


STEG 1-4
Trygg base gjennom trygge relasjoner
Steg 2
Forstå dilemmaet
Steg 3
Strategisk dialog i hot-cool system
Steg 4
Beslutning og handlingsplan
• Kartlegge perspektiver, verdi-konflikter, gråsoner og interessenter
• Presis syntese av dilemmaets kjerne
• Strategisk dialog etter valgte perspektiver i strategisk kompass
• Verdi-øke samtalen
• Navigere i hot-cool system
• Minst 2 alternative veivalg
• Beslutte
• Implementere
• Læring

Trygg base gjennom styrkebasert ledelse

- Trygg base bygges gjennom å føle verdi. Å jobbe styrkebasert gir:
- Innsikt i egne og andres styrker
  - gir rom for anerkjennelse av vår dypeste identitet,
  - Skaper forståelse og respekt for forskjellighet
  - gir et positivt utgangspunkt for både tilbakemeldinger og korrigering.
- Kilde til energi og motivasjon – klar sammenheng med engasjement, innsats og prestasjoner
- Premiss for «high-level construal thinking»

Møt Sofia

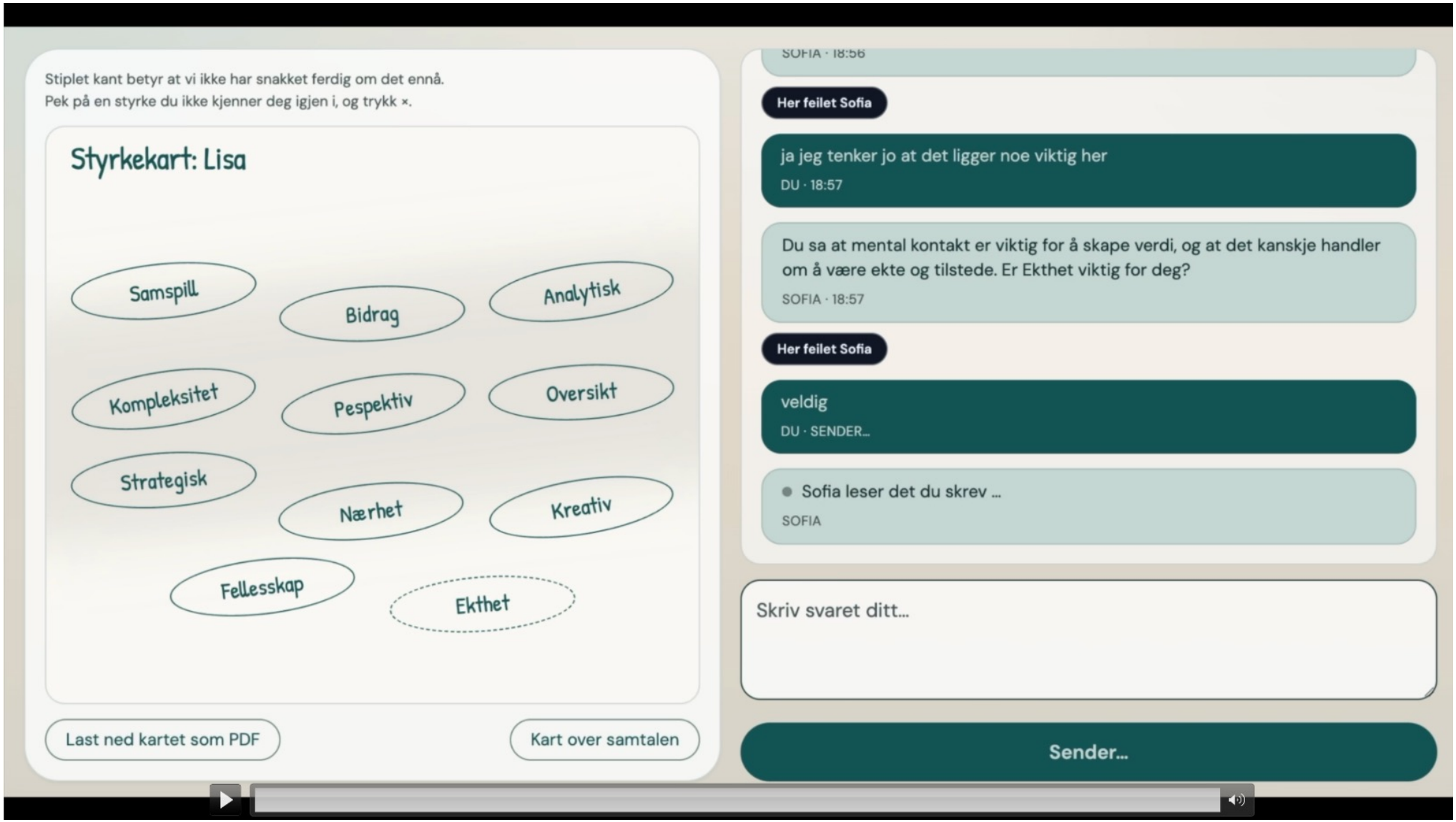
Fueling Workforce Energy

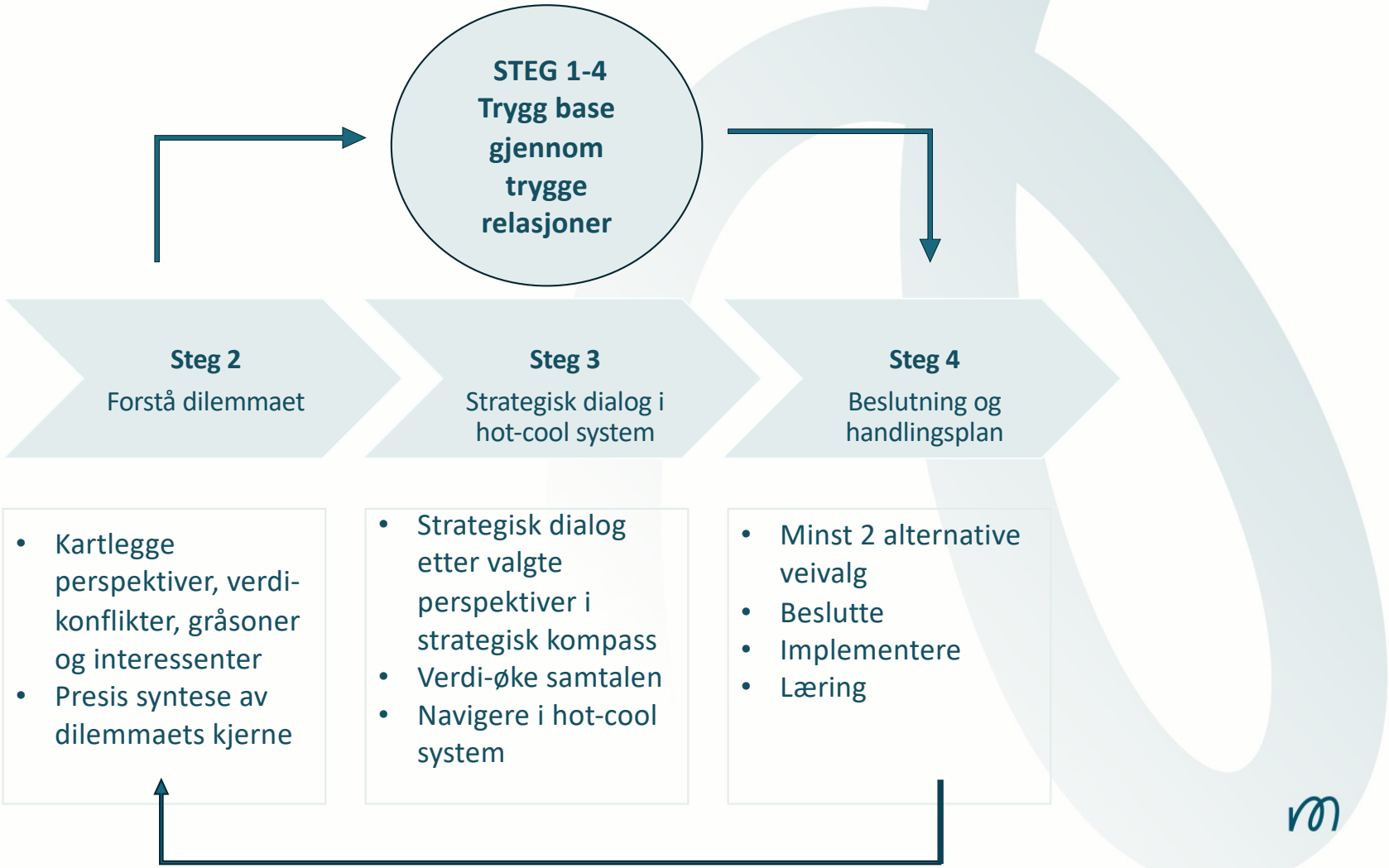
- Sofia gir deg tilgang på dine ressurser.

  Gjennom systematiske, personlige samtaler kartlegger hun dine styrker og ressurser og hjelper deg å ta de i bruk for å levere ekstraordinære prestasjoner - med overskudd!

- Sofia bygger på forskning fra seks anerkjente universiteter, og hun er trent av MINDs egne fageksperter med to doktorgrader og lang erfaring innen styrkebasert leder- og organisasjonsutvikling.




Stiplet kant betyr at vi ikke har snakket ferdig om det ennå.
Pek på en styrke du ikke kjenner deg igjen i, og trykk ×.
Styrkekart: Lisa
Samspill
Bidrag
Analytisk
Kompleksitet
Pespektiv
Oversikt
Strategisk
Nærhet
Kreativ
Fellesskap
Ekthet
Last ned kartet som PDF
Kart over samtalen
SOFIA · 18:56
Her feilet Sofia
ja jeg tenker jo at det ligger noe viktig her
DU · 18:57
Du sa at mental kontakt er viktig for å skape verdi, og at det kanskje handler om å være ekte og tilstede. Er Ekthet viktig for deg?
SOFIA · 18:57
Her feilet Sofia
veldig
DU · SENDER...
Sofia leser det du skrev ...
SOFIA
Skriv svaret ditt...
Sender...


STEG 1-4
Trygg base gjennom trygge relasjoner
Steg 2
Forstå dilemmaet
Steg 3
Strategisk dialog i hot-cool system
Steg 4
Beslutning og handlingsplan
• Kartlegge perspektiver, verdi-konflikter, gråsoner og interessenter
• Presis syntese av dilemmaets kjerne
• Strategisk dialog etter valgte perspektiver i strategisk kompass
• Verdi-øke samtalen
• Navigere i hot-cool system
• Minst 2 alternative veivalg
• Beslutte
• Implementere
• Læring

Technology that makes us human




mind
Fueling
Workforce
Energy