



Puolustusvoimat
Försvarsmakten

Chefens handbok 2022



Chefens handbok 2022



PEKOULOS ak AR18229 PUOLUSTUSVOIMIEN OHJESÄÄNTÖTOIMIKUNNAN KOKOUS
5/2021 (28.10.2021) (PVOHJESTMK 5/2021)

CHEFENS HANDBOK 2022

Chefens handbok 2022 fastställs för användning inom utbildningen.

Stf. Utbildningschef vid Huvudstaben
Överste


Ari Lehmuslehti

Sektorchef
Kommendör


Mikko Sistonen

Manuskript:

Pekka Halonen, Matti Kemppilä, Erik Gockel, Akseli Jääskeläinen, Laura Kaalikoski, Markus Kaartinen, Kari Aapro, Janne Kananen, Janne Aalto, Henna-Maria Utter, Toni Laitinen, Juha Hollanti, Jouni Jesiöjärvi, Petteri Simola, Teemu Tallberg, Juha Hirsimäki, Jari Harala

Pärmbild: Marika Heinilä. Deltagare i en kurs för krigstida chefer under en ledningsövning.

© Huvudstaben

ISBN, tryckt publikation: 978-951-25-3258-2

ISBN, digital publikation (PDF): 978-951-25-3259-9

SAP: 10468189

Tryck hos: PunaMusta Oy 2022

Innehåll

Inledning	9
DEL 1 Grunder i ledarskap	11
1 Ledning och ledarskap	12
1.1 Ledarskapsmodellernas och -teoriernas utveckling	12
1.2 Ledarskapsteoriernas utveckling	15
2 Militärt ledarskap	17
2.1 Fyrfältet för ledarskap inom Försvarsmakten	18
2.2 Föränderlig verksamhetsmiljö	20
Öppen verksamhetsmiljö	22
Begränsad verksamhetsmiljö	23
Minimal verksamhetsmiljö	24
3 Grunderna i ledning av människor	25
3.1 Ledning av människor	25
3.2 Målinriktad växelverkan	26
3.3 Förmannens ansvar	28
3.4 Chefens ansvar för främjande av jämställdhet och likabehandling	31
4 Värderingar och den etiska grunden för ledarskap	36
4.1 Försvarsmaktens värdegrund	36
4.2 Chefens värderingar, etik och moral	39
5 Kommunikation och ledarskap	42
5.1 Kommunikation och växelverkan som förmåga hos chefen	42
5.2 Kommunikation som (chefens) verktyg vid ledarskap	43
5.3 Växelverkansförmågans inverkan på ledarskapet	44
Växelverkan i olika verksamhetsmiljöer	45
Växelverkansstilar	46
DEL 1 Ledning av människor – engagerat ledarskap	48
1 Referensramen för engagerat ledarskap	49
Inspiration	51
Förtroende	51
Lärande	51
Uppskattning	51
Kontrollerande ledarskap	52
Passivt ledarskap	52
Effektivitet	52
Tillfredsställelse	52
Viljan att försöka	53
Yrkesskicklighet	53
2 Modellen för engagerat ledarskap	54

3 Dimensionerna inom ledar- och växelverkansbeteende	55
3.1 Yrkesskicklighet	55
3.2 Förtroende	56
3.3 Uppskattning	56
3.4 Lärande	57
3.5 Inspiration	57
3.6 Kontrollerande ledarskap	58
3.7 Passivt ledarskap	59
4 Verkningarna av ledarskap	59
4.1 Effektivitet	59
4.2 Tillfredsställelse	60
4.3 Viljan att försöka	60
5 Respons	61
5.1 Respons som förutsättning för utveckling	61
5.2 Att ge och ta emot respons	63
6 Tolkning av profilen inom engagerat ledarskap	67
Ledarskapets inverkan	68
7 Utvecklingsplan	69
7.1 Utveckling av ledarskaps- och växelverkansbeteendet	69
7.2 Utveckling av självkännet	70
7.3 Utvecklingsplanen som verktyg för intern respons	72
8 Utnyttjande av ledarutbildningen i reserven	75
8.1. Utveckling av ledarskaps- och växelverkansbeteendet i reserven	75
8.2. Nyttan av Försvarsmaktens ledarutbildning i det civila	76
DEL 3 Grunderna i ledarskap under undantagsförhållanden	78
1 Krav som verksamhetsmiljön under undantagsförhållanden ställer	79
1.1 Bilden av krig och strid	79
2 Planerings- och ledningsprocessen samt ordergivningsförmåga	83
2.1 Planerings- och ledningsprocessen	83
2.2 Lägesbedömning	85
Analys av uppgiften	85
Bedömning av fiendens verksamhetsmöjligheter	85
Bedömning av de egna verksamhetsmöjligheterna	86
Bedömning av tidsanvändningen	86
Alternativa verksamhetsalternativ	87
2.3 Beslutsfattande	87
2.4 Uppgörande av en plan	87
2.5 Verkställande av ett beslut eller en plan – ordergivning	87
2.6 Övervakning av verkställandet, lägesbild och lägesuppfattning	91
2.7 Förutseende ledarskap	91
2.8 Villor och felbedömningar som inverkar på beslutsfattandet	92
3 En bra stridsledare	94
3.1 Stridsledaren enligt erfarenheterna under krig	94
Reglements- och militärlitteraturen under tiden mellan världskrigen	94
Erfarenheterna under krigsåren	96
Reglements- och den militära litteraturen efter kriget	97
Vad lärde vi oss av erfarenheterna under 1900-talet?	98

3.2 Metoder för ledning av strid i en modern verksamhetsmiljö	99
Förberedelse för strid	99
Ledning under strid	103
Åtgärder efter strid	108
3.3 Hurudan är en bra chef i strid?	109
4 Iakttagelser gällande ledarskap i krävande krishanteringsoperationer	114
4.1 Kommendören för en krishanteringsstyrka	116
4.2 Operativ planering och utförande av uppgiften	117
5 Funktionsförmåga inom militärt ledarskap	120
5.1 Programmen Soldatens psyk och Soldatens fysik i Försvarsmaktens utbildning i funktionsförmåga	122
5.2 Psyisk förmåga som en av förmågorna hos en militär chef	123
Förberedelsesamtal inför strid samt avlastande samtal efter strid	130
5.3 Social förmåga som förmåga hos en militär chef	132
5.4 Etisk förmåga som förmåga hos en militär chef	134
5.5 Fysisk förmåga som förmåga hos en militär chef	137
5.6 Ledning av utveckling, upprätthållande och återställande av funktionsförmågan	142
DEL 4 Ledning av en arbetsgemenskap – pedagogiskt ledarskap	145
1 Arbetsgemenskapen som verksamhetsmiljö	146
2. Förmannens roll och ställning i arbetsgemenskapen	148
3. Ledning av en arbetsgemenskap inom Försvarsmakten	150
3.1 Pedagogiskt ledarskap	151
3.1.1 Självledarskap	151
3.1.2 Delat ledarskap	152
3.2 Ledning av människor	152
3.2.1 Ledning av arbetsförmågan	153
3.2.2 Ledning av välbefinnandet i arbetet	155
3.2.3 Förändringsledarskap	157
3.2.4 Åldersledarskap	158
3.2.5 Ledning av distansarbete	159
3.3 Pedagogiskt ledarskap i arbetsgemenskapen	159
3.3.1 Kompetensledning	160
3.3.2 Ledning av utbildning	161
3.3.3 Utveckling av verksamhetskulturen	162
4. Förmans- och växelverkanscoaching för den avlönade personalen	164
4.1 Coachingprocessen	164
4.2 Innehållet i coachingen	165
4.3 Arbetsgemenskapscoaching	166
Bilaga 1. Frågor som underlättar tolkningen av profilen	167
Källor	169

BILDER OCH TABELLER (FÖRTECKNING)

Bild 1. Fyrfältet för ledarskap och beroendeförhållandet mellan delområdena.....	18
Bild 2. En militär chefs verksamhetsmiljöer.....	21
Bild 3. Spelplan för målinriktad växelverkan.....	26
Bild 4. Krigsmannaed och -försäkran.....	38
Bild 5. Kommunikationsprocessen.....	43
Tabell 1. Exempel på medveten och omedveten kommunikation.....	44
Bild 6. Växelverkan i olika verksamhetsmiljöer.....	45
Bild 7. Referensramen för ledarskaps- och växelverkansbeteende.....	49
Bild 8. Hörnstenarna för engagerat ledarskap.....	50
Bild 9. Modellen för engagerat ledarskap.....	54
Bild 10. Inställning till respons.....	65
Bild 11. Joharifönstret som utvecklare av självkännedom.....	71
Bild 12. En militär chefs metodurval.....	82
Bild 13. Planerings- och ledarskapsprocessen.....	84
Bild 14. Exempel på en tidslinje.....	86
Bild 15. Exempel på en orderstomme.....	90
Bild 16. Lägesrapport.....	95
Bild 17. Genom att bedöma verkningarna av den egna verksamheten, verksamhetsmiljön samt verkningarna av fiendens verksamhet kan chefen reagera på kontinuerliga förändringar på stridsfältet.....	101
Bild 18. Under strid utnyttjar chefen lägesrapporter, observationer och omfattande lägesbedömningar i syfte att fastställa viktighetsordning.....	106
Bild 19. Metoder inom framgångsrik ledning av strid.....	110
Bild 20. Chefen under strid – ett exempel på processen vid ledning av strid.....	112
Bild 21. Camp Mira i Afghanistan.....	114
Bild 23. Soldatens funktionsförmåga som helhet.....	121
Bild 24. Stressfaktorer som är typiska för en soldats verksamhetsmiljö.....	127
Bild 25. Symptom på stridsrelaterad stress och hur den uppträder.....	127
Bild 26. Stresshanteringsmetoder.....	128
Bild 27. Taktisk ändring.....	129
Tabell 2. Stressande situationer i soldatens verksamhetsmiljö och chefens möjligheter att inverka.....	131
Tabell 3. Olika skeden av gruppbildning.....	134
Bild 28. Faktorer som påverkar utvecklingen av soldatens fysiska förmåga.....	137
Bild 29. Utveckling av den fysiska förmågan, belastning och överbelastning samt dess inverkan på ledningsverksamheten.....	141
Bild 30. Ledning av arbetsgemenskaper inom Försvarsmakten.....	150
Bild 31. Arbetsförmågans uppbyggnad.....	154
Bild 32. Faktorer som påverkar välbefinnandet i arbetet.....	156
Bild 33. Coachingprocessen.....	164

Inledning

Bästa läsare, man föds inte till chef, utan man växer in i rollen som chef. Tillväxtprocessen är en livslång, kontinuerlig process. Att växa in i rollen som chef och utvecklas som chef förutsätter kunskap om principerna för ledarskap och betydelsen av växelverkan. Dessutom kräver utveckling att man får praktisk övning i olika ledarskapsuppgifter. Självkännedom och människokännedom är viktiga färdigheter för att chefen ska kunna tillämpa det ledarskapsgrepp som olika situationer och verksamhetsmiljöer förutsätter. Man kan inte utveckla sitt ledarskap om man inte kan ta emot respons samt kritiskt bedöma sitt eget handlande.

Syftet med Chefens handbok är att styra ledningen av människor och arbetsgemenskaper inom Försvarsmakten samt stöda den ledarutbildning som ges till värnpliktiga. Handboken stöder utvecklingen av militära chefers ledarförmåga och ledarskapskulturen enligt de förändrade krav som verksamhetsmiljön ställer. I Chefens handbok fördjupas innehållet i ledarförmågan och funktionsförmågan ur ledarskapets och ledarutbildningens synvinkel. I handboken betraktas de delfaktorer i ledarskaps- och växelverkansbeteendet inom Försvarsmakten som är allmänt kända även i verksamhetsmiljöer utanför militärt ledarskap. På grund av karaktären hos Försvarsmaktens verksamhetsmiljö koncentrerar sig boken på de utmärkande dragen i ledarskapet under normala förhållanden och undantagsförhållanden.

Chefens handbok är avsedd för alla som fungerar i uppgiften som militär chef och dem som övar sig för sådana uppgifter. Handboken ger alla förmän inom Försvarsmakten grunder för ledning av människor och arbetsgemenskaper. Personer som fungerar i chefs- och förmansuppgifter på olika nivåer ska kunna tillämpa de principer som presenteras här enligt rådande verksamhetsmiljö och situationer. Det centrala målet med boken är att stöda undervisningen under beväringarnas ledar- och utbildarutbildning. Boken är avsedd för lärare och studerande vid de militära läroinrättningarna samt för utbildarna och beväringsscheferna vid truppförbanden. Chefens handbok fungerar som lärobok under underofficerskursen och reservofficerskursen.

Boken är indelad i fyra delar. **I den första delen av boken** leds läsaren in på ledarskapet som företeelse, vilket skapar en grund för de övriga delarna i handboken. Delen behandlar ledarskapsmodellernas och -teoriernas utveckling, grunderna i militärt ledarskap och ledning av människor, chefens roller och ansvar samt de etiska grunderna i ledarskap.

I andra delen av boken behandlas ledning av människor enligt modellen för engagerat ledarskap. I delen bekantar man sig med referensramen för engagerat ledarskap, dimensionerna i ledarskaps- och växelverkansbeteendet, verkningarna av ledarskapet samt betydelsen av respons och personliga utvecklingsplaner. I delen uppmuntras alla som fått ledarutbildning inom Försvarsmakten att kontinuerligt öka och utveckla sitt ledarskapskunnande i reserven.

Den tredje delen behandlar grunderna i och verksamhetsmiljön vid ledarskap under undantagsförhållanden. Delen behandlar ledarskapsprocessen, ledning, ordergivning, kommunikation och egenskaperna hos en bra stridsledare enligt erfarenheterna under krig samt observationer om ledarskap i krävande krishanteringsoperationer. I delen behandlas dessutom de viktigaste faktorerna i soldatens funktionsförmåga samt skapas konkreta anvisningar för militära chefer om hur den personliga och truppens funktionsförmåga kan utvecklas, upprätthållas och återställas.

I fjärde delen behandlas ledning av arbetsgemenskaper, arbetsgemenskapen som verksamhetsmiljö, förmannens roll och ansvar, pedagogiskt ledarskap samt Försvarsmaktens förmans- och växelverkanscoaching.

Chefens handbok kompletterar Utbildarens handbok och böckerna bildar tillsammans en helhet. Genom denna handbok upphävs Johntajan käsikirja (2012).

1

Grunder i ledarskap

I första delen av handboken bekantar vi oss med olika ledarskapsfenomen. Delen presenterar ledarskapstänkandets utveckling i ljuset av centrala teorier, modeller och inriktningar. Denna information fungerar som bakgrund och utgångspunkt för bokens övriga delar.

1 Ledning och ledarskap

Ledarskap kan ses som verksamhet, med vars hjälp man kan förvärva, inrikta och utnyttja mänskliga resurser och arbetsinsatser på ett effektivt sätt i syfte att uppnå ett visst mål. Målet för ledarskap är att få olika personer i varierande ställning och med varierande inflytande att fungera och samarbeta i organisationens vardag för uppnående av gemensamma mål. Syftet med ledarskapsteorier är att betrakta ledarskapet utgående från dess funktion, uppgifter, syfte och omfattning.¹

Ledarskap kan betraktas ur många olika synvinklar. Då ledarskap betraktas kontextbundet fästs uppmärksamheten vid den kultur och verksamhetsmiljö, inom vilka ledarskapet sker². Ledarskap kan även betraktas som ett gemenskapsfenomen och som en uppgift där man betjänar människor, eftersom chefen möjliggör förhållanden som lämpar sig för arbete och hjälper människor att visa sina bästa sidor³. Ledarskap är ett fenomen som är fast förknippat med organisationens vardag, eftersom gemensamma betydelser omformas och produceras i organisationens vardag⁴. Utgående från denna bakgrund kan man konstatera att chefen formar verkligheten genom sitt eget handlande⁵. Det finländska ledarskapet har utvecklats fram till mitten av 1900-talet å ena sidan i enlighet med vetenskapliga företagsledningsläror (Frederick Taylor, taylorismen) och å andra sidan enligt principerna för ledning av arméer. Förutom dessa har verkningar av den lutherska etiken kunnat ses i bakgrunden i utvecklingen inom det finländska ledarskapet⁶.

Militärt ledarskap är ledarskap i en militär organisation. En militär chef möter under normala förhållanden och i normala uppgifter likadana utmaningar som vilken chef som helst. Inom andra organisationer behöver en chef vanligen inte vara beredd att möta den tyngsta utmaningen inom ledarskap, det yttersta ansvaret för människor och uppgifter under undantagsförhållanden. Det militära ledarskapets slutliga effektivitet mäts i stridsituationer, som trots den tekniska utveckling som skett omfattar många bestående faktorer på individnivå. Ledning av människor i strid har alltid varit den mest krävande ledarskapssituationen. Mot sådana utmaningar kan man på försvarsmaktsnivå svara genom två delområden som ansluter sig till varandra, valet av dem som utbildas till ledare och ledarutbildningen.⁷

1.1 Ledarskapsmodellernas och -teoriernas utveckling

Olika ledarskapspraxis har under årtusendenas lopp utformat sig utgående från erfarenhetsbaserad tradition och berättelser, men även den vetenskapliga forskningen inom ledarskap har påverkat utvecklingen under cirka hundra års tid. På ledarskapstänkandet har inverkat bland andra psykologi, sociologi, ekonomi och historieforskningen. Vetenskaplighet betyder att man utgående från forskning skapat generaliseringar och begrepp som gäller ledarskap och som i hög grad är erkända. Men forskningen har inte producerat enbart ett slag av sanningar gällande ledarskap och dess effekt, utan olika och ibland också motstridiga läror är rådande. Uppfattningen om de viktigaste

ämnesområdena inom ledarskap och kännetecknen för gott ledarskap har alltså varierat under årens lopp.⁸

Vetenskapsfilosofen Thomas Kuhn utvecklade 1962 definitionen på ett paradigm i syfte att betrakta vetenskaplig utveckling genom vetenskapliga teorier, d.v.s. genom uppnådda resultat. Med resultat avsåg han allmänt godkända teorier som vid just den tidpunkten tjänar som grund för vetenskapsutövningen inom vetenskapsgrenen. För att resultatet skulle kunna definieras som ett paradigm måste det uppfylla två kriterier. 1. Resultatet måste i tillräckligt hög grad sakna motstycke för att få anhängare inom konkurrerande vetenskapsformer. 2. Samtidigt skulle det behöva vara tillräckligt öppet så att de som utövar vetenskapen skulle kunna söka svar på de frågor som ansluter sig till paradigmets. De grundläggande antagandena i det rådande paradigmets är allmänt godkända av vetenskapssamfundet, och de undersökningar som stöder sig på paradigmets tillämpar de riktlinjer som paradigmets medför.⁹ Ett paradigm utgör alltså teorin inom någon vetenskapsgren, vars verkningar har varit så betydande att resultatet har inverkat på vetenskapsgrenens grundläggande uppfattningar och allmänt godkända förfaringssätt.

Med paradigm avses således en allmänt godkänd lärobyggnad och ett tänkesätt i enlighet med den som anses som rätt. Det utgörs av gemenskapens traditioner, erfarenheter, läror och saker man lärt sig, organisationskulturen och praktiska realiteter. Till paradigmets hör antaganden om vad man ger akt på, undersöker och vilka frågor som ställs samt hur frågorna ställs.¹⁰

Med ett ledarskapsparadigm avses den uppfattning om ledarskap som är den centrala under sin tid. Med paradigmets svarar man på aktuella utmaningar i anslutning till ledarskap. Paradigmets metodurval varierar, eftersom de betraktar problemen bakom ledarskapet på olika sätt¹¹. De utmaningar som har sitt ursprung i problemen har styrt vilka saker som betonas i fråga om ledarskap. Tidigare ledarskapsparadigm inte försvunnit då följande trätt i kraft, utan de har småningom rotat sig i olika organisationer¹². Detta avviker från det allmänna begreppet paradigm, eftersom gamla ledarskapsparadigm förblir i användning vid sidan av nyare.¹³ Ledarskapsparadigm kan klassificeras på olika sätt som växlar mellan normativt och rationellt.¹⁴ Med detta avses att det problem som man strävat efter att påverka har betraktats som antingen begreppsligt, normativt eller rationellt.

Ledarskapsparadigm kan indelas i: *vetenskaplig företagsledning, Human Relations Movement, organisationsteorier, kulturteorier och innovationsteorier*¹⁵. Ledarskap är förknippat med många olika teorier och "ismer" (kvalitetsledning, strategiskt ledarskap, personalledning etc.), som allmänt anses höra ihop med något ledarskapsparadigm¹⁶. I Finland har ledarskapsparadigmerna antagits från andra håll och de har tagits i bruk i allmänhet 10–20 år efter att de utvecklats. I Finland har man traditionellt betonat rationella ledarskapsparadigm¹⁷.

Industriella problem kunde enligt den *vetenskapliga företagsledningen* eller Taylorismen lösas med rationella metoder. Principerna inom den vetenskapliga företagsledningen kom tydligast till uttryck i Finland under åren 1940–1960. Syftet med vetenskaplig företagsledning är alltså att organisera produktionen och förtydliga reglerna och hierarkin mellan arbetstagarna och arbetsgivaren. I centrum för verksamheten stod en effektivisering av den växande och kaotiska verksamheten. Som verktyg inom den vetenskapliga företagsledningen fungerade yttre motivation (lön och belöningar), effektivisering av arbetsskedena och arrangemangen av arbetet.¹⁸

Human Relations Movement strävade efter att svara på de problem som berodde på människor (låg motivation, sjukfrånvaro etc.). Inom Human Relations Movement är målet att förbättra arbetstagarnas engagemang, motivation och tillfredsställelse. Arbetstagarna ses som sociala varelser som behöver känslan av gemenskap och godkännande. I Finland verkade Human Relations Movement kraftigast parallellt med den vetenskapliga företagsledningen under 1940–1960.¹⁹

Organisationsteorin uppkom som kritik mot Human Relations Movement. Inom organisationsteorin betonas planering och den strävar efter att svara på problem som stora organisationer stött på genom att ändra organisationsstrukturerna. Organisationsteoretikerna ansåg arbetssätten inom Human Relations Movement som ineffektiva och dyra och att de inte kunde svara på de allt större byråkratiska organisationernas problem. I Finland påverkade organisationsteorierna starkast under åren 1960–1990.²⁰

Strävan inom *organisationskulturteorin* var att svara på problemen inom organisationsteorin när det gällde personalens förankring, kvalitet och flexibilitet. Enligt den förbättrar en förankring av en arbetstagare via organisationskulturen effektiviteten i arbetet och därigenom även produktiviteten. Kulturteorierna uppstod uttryckligen ur behovet att snabbt förbättra de internationella organisationernas konkurrensförmåga. I Finland inföll kulturteorins tid i skiftet mellan 1900- och 2000-talet.²¹

Innovationsteorierna utgör numera den rådande läran i fråga om ledarskap inom organisationer. Läran har fått fotfäste även i Finland. Finska staten har talat för innovationsteorierna och konkret stött främjandet av innovationer. Inom innovationsteorierna strävar man efter att svara på behovet av kontinuerlig förnyelse och lansera nya eller förnyade produkter på snabbt föränderliga marknader. Arbetstagarna motiveras till kreativitet och utnyttjande av sin potential. Verkningarna av innovationsteorierna har börjat synas starkare sedan 2000-talets början.²² Enligt innovationsteorierna förbättras organisationernas produktivitet genom kontinuerlig förnyelse, och arbetstagarna motiveras genom kreativa och utmanande uppgifter.

1.2 Ledarskapsteoriernas utveckling

Då man ser på ledarskapsparadigm står organisationen och dess ledning i centrum. I fråga om ledarskap står individerna (ledaren och de som leds) och inte organisationen i centrum.

Ledarskapsteoriernas utveckling kan indelas bland annat i ledarskapsteorier som utgår från egenskapscentrerade, beteendecenterade, situationscenterade, "nya ledarskapsparadigm" eller heroiska och postheroiska ledarskapsteorier. På samma sätt som i fråga om olika ledarskapsparadigm har ledarskapsteorierna inte försvunnit eller blivit felaktiga i och med att nya teorier dykt upp.²³

Inom egenskapscentrerade teorier koncentrerar man sig på ledarens egenskaper (*traits*). I dem skiljer man mellan chefer och underordnade med hjälp av olika drag. Olika egenskaper är längd, kön, utseende, ambition och så vidare. En utmaning när det gäller egenskapscentrerade teorier är att det är svårt att finna universella ledaregenskaper i forskningen som kan kopplas samman med effektivt ledarskap.²⁴ Sett ur ledarskapsundervisningens synvinkel är egenskapscentrerade teorier en utmaning, eftersom ledarskap ses som en medfödd förmåga eller egenskap, varvid man inte kan undervisa i ledarskap eftersom det består av personliga egenskaper.

De egenskapscentrerade teorierna följdes av teorier för ledarskapsbeteende (*behaviour*). Att man betraktade dragen hos en chef inte gav tillräckliga svar, varför man övergick till att betrakta ledarens beteende och dess verkningar. Under denna tid erkändes faktabaserat ledarskap (*management*) och människocentrerat ledarskap (*leadership*) som har använts flitigt i litteratur och forskning gällande ledarskap. Utmaningen när det gäller forskning i beteende var densamma som vid forskning i egenskaper: det är synnerligen svårt att finna universella förklarande faktorer.²⁵

Efter de egenskapscentrerade teorierna stod kontingensteorierna d.v.s. de situationscentrerade teorierna i tur. I dessa stod olika situationer och människors inverkan på ledarskapet, ledaren och ledarbeteendet i centrum. Idén med teorierna var alltså att olika situationer inverkar eller borde inverka på ledarens beteende. Då är det centrala att man känner igen olika situationer och anpassar sig till dem. Till de kanske mest kända kontingensteoretikerna hör Hersey och Blanchard, som utvecklade en fyrstegsmodell för hur man behandlar underordnade utifrån deras erfarenhet och nivå på kunskan. Den centrala skillnaden i jämförelse med tidigare teorier var att kontingensteorin förutom ledaren även betraktade de underordnade och såg ledarskapet som en situationsbunden händelse.²⁶ I praktiken betydde detta även att man inte längre såg ledarskapet som en medfödd egenskap, som stora ledare var gjorda av. Enligt kontingensteorierna är ledarskap en färdighet som man kan studera och lära sig.

Det "nya ledarskapsparadigmet" har kallats ett ledarskap som även omfattar transformationellt ledarskap.²⁷ Detta är ur Försvarsmaktens synvinkel en mycket betydelsefull inriktning, eftersom modellen för engagerat ledarskap bygger på principerna inom transformationellt ledarskap och på ett nytt ledarskapsparadigm.²⁸ En central faktor i dessa teorier är att den underordnades värderingar "ändras" (*transform*) så att de överensstämmer med organisationens värderingar. Verktygen i detta utgjordes av olika visioner och missioner, genom vilka man inspirerar och motiverar de underordnade. Transformationellt ledarskap har varit den främsta ledarskapsteorin under 2000-talet. Den har erbjudit vissa svar på vad ett gott ledarskapsbeteende består av, och i den har även betydelsen av de underordnades emotionella reaktioner inom ledarskap förts fram.²⁹

Noter

- 1 Seeck (2009); se även Wren (2005) och Seeck (2008).
- 2 Nivala (2006).
- 3 Huhtinen (2006b) och Juuti (2006).
- 4 Huhtala (2004).
- 5 Juuti (2006).
- 6 Seeck (2009); se även Seeck (2008).
- 7 Nissinen (2000).
- 8 Viitala & Jylhä (2021), s. 10–11
- 9 Kuhn (1970), s. 9–12.
- 10 Kosola (2022), s. 60–63.
- 11 Seeck (2015), s. 34.
- 12 Barley & Kunda (1992), s. 3.
- 13 Barley & Kunda (1992), s. 3.
- 14 Barley & Kunda (1992), s. 4.
- 15 Seeck (2015), s. 5.
- 16 Seeck (2015), s. 5.
- 17 Seeck (2015), s. 294–295.
- 18 Barley & Kunda (1992), s. 8–11, Seeck (2015), s. 286–295.
- 19 Barley & Kunda (1992), s. 11–15, Seeck (2015), s. 290–295.
- 20 Barley & Kunda (1992), s. 16–19, Seeck (2015), s. 290–295.
- 21 Barley & Kunda (1992), s. 20–24, Seeck (2015), s. 290–295.
- 22 Seeck (2015), s. 247–250.
- 23 Virtaharju (2016), s. 11, 15.
- 24 Virtaharju (2016), s. 11.
- 25 Virtaharju (2016), s. 11–12
- 26 Virtaharju (2016), s. 12.
- 27 Virtaharju (2016), s. 13.
- 28 Nissinen (2001), s. 209.
- 29 Virtaharju (2016), s. 12–15.

2 Militärt ledarskap

Ledarskapet har stor betydelse för organisationens framgång. En ledare förutsätts ha olika förmågor för att de mål som uppställts för hans eller hennes och organisationens del ska uppnås. Många av de utmaningar som ledaren möter är desamma oberoende av organisation. Föränderliga element är organisationens uppgift och i en hurudan verksamhetsmiljö organisationen verkar och bereder sig för att verka.

Militärt ledarskap är ledarskap i en militär organisation. Det primära syftet med en militär organisation är att verka under undantagsförhållanden och i den verksamhetsmiljö som råder under undantagsförhållanden. Man förbereder sig för denna uppgift under normala förhållanden. En militär chef möter under normala förhållanden samma utmaningar som vilken chef som helst, men samtidigt förbereder han eller hon sig för att leda människor och lösa beordrade uppgifter under undantagsförhållanden. En militär chefs färdigheter och effektivitet mäts i strid och i den verksamhetsmiljö som råder under krigstid.

En militär chef är framför allt en ledare för människor. Oberoende av den teknologiska och tekniska utvecklingen är den mänskliga dimensionen närvarande i alla verksamhetsmiljöer där en militär chef verkar. Försvarsmaktens ledarutbildning har redan i slutet av 1990-talet byggt på modellen för engagerat ledarskap. Engagerat ledarskap erbjuder dem som utbildas till ledare en utmärkt modell för ledarskapsbeteendet. I det ingår ett responssystem, med vars hjälp den som utbildas kan utveckla sitt ledarskap. Det möjliggör livslång utveckling och lär chefen att bemöta dem han eller hon leder på så sätt att ledarskapet är så effektivt och verkningsfullt som möjligt i de verksamhetsmiljöer i vilka den militära chefen verkar. Som organisation svarar Försvarsmakten på de utmaningar som ställs på det militära ledarskapet genom att välja och utbilda sina egna chefer.³⁰

Försvarsmakten kan ses som banbrytare inom ledarskapsutbildningen i Finland. Engagerat ledarskap har befäst sin ställning inom Försvarsmakten och funnit sin plats även inom förmansverksamheten i det civila samhället. Det militära ledarskapet har långa traditioner och är fast förankrat i den finländska militära kulturen och krigshistorien.³¹

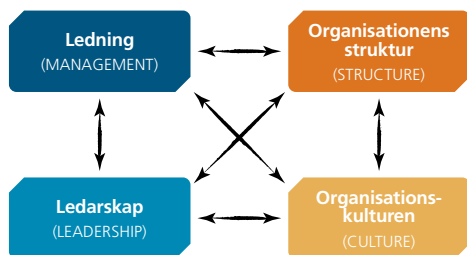
I de allmänna principerna för militärt ledarskap har inte förändrats under tidens gång³². Det som förändrats är de verksamhetsmiljöer där dessa principer tillämpas. Referensramen för finländskt militärt ledarskap bygger på tre helheter. Dessa är chefens ställning, beslutsfattande och ledarskapsbeteende.³³

2.1 Fyrfältet för ledarskap inom Försvarsmakten

Ledarskapets fyrfält är en synnerligen omfattande begreppsmässig helhet. Av denna orsak är det inte möjligt att skapa endast en modell av det som skulle lämpa sig för alla situationer. I militärt ledarskap ingår förutom verksamhetsmiljön under normala förhållanden även de drag som utmärker verksamheten under undantagsförhållanden och de krav dessa ställer på ledarskapet.³⁴ Inom Försvarsmaktens utbildning uppfattas och framställs ledarskapet som ett fyrfält, med vars hjälp det är lättare att betrakta det omfattande fenomenet. Fyrfältet för ledarskap inom Försvarsmakten består av följande:

- ledning (*management*)
- ledarskap (*leadership*)
- organisationsstruktur (*structure*)
- organisationskultur (*culture*).

BILD 1. Fyrfältet för ledarskap och beroendeförhållandet mellan delområdena.



Om delområdena ledning och ledarskap används ofta de engelskspråkiga motsvarigheterna management och leadership, eftersom de finska och svenska termerna är likartade och lätt leder till förväxling. Man pratar även om ledning som ledning av saker och om ledarskap som ledning av människor.³⁵

Av fyrfältets delområden omfattar ledning (*management*) processartat olika skeden från det att man skapar en lägesbild via planläggning och beslutsfattande till att man verkställer och bedömer verkningarna. Samma skeden kan ses i ledningsprocesserna under normala förhållanden och undantagsförhållanden, även om verksamhetsmiljön och de medel med vilka man leder avviker.³⁶

Ledarskap (*leadership*) tar sig i praktiken uttryck i växelverkan mellan människor. I Försvarsmaktens verksamhetsmiljö värdesätts följande i fråga om gott ledarskap: förtroende, uppskattning, inspiration och lärande. Ett gott ledarskap balanserar beroende på situationen och verksamhetsmiljön mellan handlingsfrihet hos och övervakning av dem man leder. Det ledarskapsbeteende som eftersträvas är inte för kontrollerande eller passivt.³⁷

Organisationsstrukturen (*structure*) skapar ett begrepp för och beskriver det system där ledarskapet sker. Organisationsstrukturen bestämmer befälsförhållandena samt de till truppen hörande personernas och gruppernas uppgifter. Organisationsstrukturen bestämmer även de saker som ansluter sig till förmännens befälsrätt, kommandokedjan samt organisationens formella struktur. Enligt organisationsstrukturteorin är en ändamålsenlig truppstruktur en nyckelfaktor för framgång. Då effektivitas ledarskapet i första hand genom att strukturerna ändras.³⁸

Organisationskulturen är en omfattande helhet, som utgörs av förfaringssätten och beteendemodellerna i olika situationer hos de personer som verkar inom den. Den uppstår genom växelverkan mellan de personer som hör till truppen och genom att erfarenhet och praxis överförs från äldre till nyare medlemmar i organisationen. Det är fråga om ett socialt nätverk som utgörs av truppens medlemmar, och vars verksamhet bygger upp gemenskap och välbefinnande. Man ska komma ihåg att organisationskulturen även kan medföra att uppnåendet av resultat försvagas, om det i samband med den uppträder faktorer som stör säkerheten eller sammanhållningen, såsom fördomar och stelnade förfaringssätt.³⁹ Organisationskulturen växer vanligen fram under en lång tid kring verksamhetsmiljöns krav, värderingar och olika traditioner. Betecknande för organisationens officiella verksamhetskultur är att det ofta finns olika inofficiella underkulturer, vilkas verksamhet kan stå i konflikt med den officiella organisationskulturen.⁴⁰

Delområdena i ledarskapets fyrfält inom Försvarsmakten är beroende av varandra. I ett nära beroendeförhållande till varandra står *ledning* och *organisationsstrukturer*, som betonar planering och strukturer. Ett annat par bildas av *ledarskap* och *organisationskultur*, som bygger på växelverkan och dess verkningar. Alla fyra delområden måste beaktas i alla situationer där man leder, och den som leder kan inte basera sin verksamhet på bara något av delområdena. Tyngdpunkten för ledningsverksamheten inom ledarskapets fyrfält varierar enligt de uppställda målen, verksamhetsmiljön och den trupp som leds.⁴¹

Ledarskapsprestationens omfattning och längd kan variera avsevärt. Trots det kan alla fyrfältets delområden komma till uttryck i ledarskapsprestationen. Utgående från den erhållna uppgiften uppgörs utgående från lägesbilden en plan som verkställs. Planeringen och verkställigheten sker i växelverkan med andra. Målets uppnående och bedömningen av resultatet beror på kvaliteten på både planen och växelverkan. Chefen skapar en struktur för sin organisation som är ändamålsenlig med tanke på det mål som uppställts och han eller hon måste uppfatta de lagbundenheter som styr gruppernas samverkan, motivation och engagemang i truppen och i riktning mot de mål som fastställts för den.

Framgång som chef förutsätter att man känner igen och förstår de utmärkande dragen hos de olika delområdena. Dessutom måste chefen förstå hur de olika delområdena påverkar varandra. Kontroll över helheten förutsätter att man har en bred förståelse av ledningsprocessen, växelverkan, organisationen hos den enhet man leder och dess plats i en större helhet samt av Försvarsmaktens verksamhetskultur.⁴²

2.2 Föränderlig verksamhetsmiljö

Begreppet verksamhetsmiljö utgör en central del av referensramen för militärt ledarskap.⁴³ Verksamhetsmiljön kan betraktas ur organisationens eller individens synvinkel. Då verksamhetsmiljön betraktas ur organisationens synvinkel kan Försvarsmaktens verksamhetsmiljöer härledas och bestämmas ur de uppgifter som beordrats den, varvid de centrala verksamhetsmiljöerna för organisationsnivån utgörs av

- undantagsförhållanden
- normala förhållanden
- krishantering och
- totalförsvaret som verksamhetsmiljö.⁴⁴

Då verksamhetsmiljöerna betraktas ur individens synvinkel kan de definieras enligt sin karaktär, varvid en militär chefs verksamhetsmiljöer utgörs av en

- öppen
- begränsad
- minimal verksamhetsmiljö.⁴⁵

Det, i vilken verksamhetsmiljö organisationen verkar, avspeglar sig i regel även på individen. Exempelvis verksamhetsmiljön under normala förhållanden är till sin karaktär öppen, medan verksamhetsmiljön under undantagsförhållanden är minimal. Den ovannämnda indelningen är dock förenklad. En militär chef kan under normala förhållanden vara tvungen att verka i en verksamhetsmiljö som är minimal till sin karaktär, och verksamhetsmiljön under undantagsförhållanden kan å andra sidan uppvisa drag som utmärker en öppen verksamhetsmiljö. Verksamhetsmiljön vid krishantering kan beroende på operationen och dess skede, ur individens synvinkel, ha drag som utmärker en öppen, begränsad och minimal verksamhetsmiljö.

Olika verksamhetsmiljöer ställer sina egna särskilda krav på ledarskapet. En del av dessa krav, såsom lagstiftningen, teknologins nivå och tillgänglighet samt offentligheten är objektiva. En del av kraven är subjektiva, såsom de hot som verksamhetsmiljön medför för ledningsverksamheten. Eftersom människor upplever saker och ting olika måste chefen vara medveten om att de övriga runt honom eller henne inte nödvändigtvis tolkar verksamhetsmiljön på samma sätt som han eller hon själv.

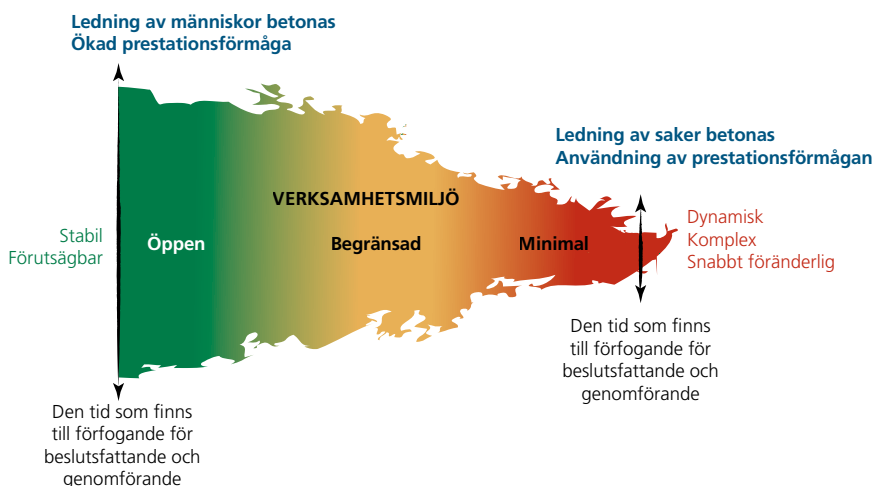
I denna handbok närmar vi oss, i enlighet med ledarutbildningsprogrammet, verksamhetsmiljön ur individens synvinkel. Sett ur denna synvinkel avses med verksamhetsmiljö den fysiska och psykisk-kulturella omgivning, där chefen handlar och om vilken han eller hon gör

observationer.⁴⁶ Han eller hon leder alltså i en verksamhetsmiljö som är bunden till tid och plats.⁴⁷ Ur individens synvinkel bestämmer verksamhetsmiljön grunden för växelverkan mellan den som leder och den som leds. Chefen borde i varje verksamhetsmiljö finna en balans mellan de tre underbegreppen i militärt ledarskap – den militära chefens ställning, beslutsfattande och ledarskapsbeteende. Ett optimalt förhållande mellan dessa begrepp är beroende av verksamhetsmiljön, och de utmärkande dragen för verksamhetsmiljön förändrar balansen mellan begreppen. Till exempel under strid, alltså i en minimal verksamhetsmiljö, betonas beslutsfattande samt förmåga att genomföra. På motsvarande sätt betonas ledarskapsbeteendet i en öppen verksamhetsmiljö, där den trupp som produceras utbildas under fredstid.⁴⁸

När det gäller att tillägna sig ny information är det viktigt att den som utbildas upplever att han eller hon befinner sig i en öppen verksamhetsmiljö. En begränsad eller minimal verksamhetsmiljö erbjuder inte bästa möjliga underlag för individens lärande.

I olika verksamhetsmiljöer finns det alltid överlappande element. Dessa omfattar även föränderliga och bestående faktorer. Således kan olika verksamhetsmiljöer inte avgränsas klart, utan de betraktas snarare utifrån två ytterligheter, där övergången mellan en verksamhetsmiljö till en annan inte är klart avgränsad.

BILD 2. En militär chefs verksamhetsmiljöer.



En militär chef måste verka effektivt i alla potentiella verksamhetsmiljöer. För att de uppställda målen ska kunna uppnås genom ledarskapet måste verksamhetsmiljön och de krav den medför tolkas rätt. Bara ett sätt att leda fungerar inte, utan ledarskapet måste vara av rätt slag i relation till de krav som verksamhetsmiljön ställer. Sett ur denna synvinkel närmar sig de krav som verksamhetsmiljön ställer på ledarskapet den kontingenteoretiska eller situationsanpassade inriktningen.⁴⁹ Förändringen i verksamhetsmiljöns karaktär kan vara långsam och ske gradvis, men den kan också vara snabb.

Sedd ur funktionell synvinkel är militärt ledarskap i en militär organisation ett fenomen som är nödvändigt för att fullgöra en viss uppgift och som kan definieras som en kreativ process för uppfyllande av en mänsklig vilja. Kreativitet möjliggör ett effektivt utnyttjande av en militär organisations mänskliga resurser. Viljan är ett kärnbegrepp i militär kraft.⁵⁰

Öppen verksamhetsmiljö

Samhället efter informationsrevolutionen kännetecknas av en kontinuerlig, accelererande och svårförutsägbar förändring som utvecklingen fört med sig. Lärande organisationer och människor klarar bäst av att hantera förändringen. I en öppen verksamhetsmiljö står man i kontakt med externa förändringar, och på sätt möter den militära chefen de krav som en öppen verksamhetsmiljö ställer på ledarskapet. Som ett exempel på de krav som nämns ovan kan nämnas transparens i samhällets riktning. Det egna handlandet måste klara en kritisk, offentlig granskning och det måste kunna motiveras även för aktörer utanför den egna organisationen.

Utmärkande drag hos en lärande organisation som är framgångsrik i en öppen verksamhetsmiljö är ⁵¹

- kreativitet och innovationsförmåga
- situationskänslighet och låga hierarkiska strukturer
- nätverk
- stor individuell handlingsfrihet
- flexibel organisationsstruktur
- rutiner.

I den verksamhetsmiljö som råder under normala förhållanden förbereder sig Försvarsmakten för sin huvuduppgift, att försvara Finland militärt. Försvarsmakten skapar en militär lägesbild av sin säkerhetsmiljö, övervakar och tryggar Finlands territoriella integritet och upprätthåller en tillräcklig beredskap för operativ användning av trupperna. Under normala förhållanden betonas därtill stödjande av andra myndigheter, deltagande i mottagande och lämnande av internationellt bistånd samt deltagande i internationell militär krishantering.⁵²

Individen och organisationen i en öppen verksamhetsmiljö ska konsekvent stöda sina medlemmars lärande och utveckling. En sådan verksamhetsmiljö gör det möjligt att tillfredsställa medlemmarnas behov av att växa. Det centrala i en öppen verksamhetsmiljö utgörs av ledarskapskulturen. Ledarskapskulturen borde stöda ett växelverkansbeteende som överensstämmer med modellen för engagerat ledarskap på alla organisationsnivåer.⁵³

Begränsad verksamhetsmiljö

Sett ur individens synvinkel kännetecknas en begränsad verksamhetsmiljö av etablerade organisationsstrukturer och förfaringssätt, en stark organisationskultur, en hög och hierarkisk linje-stabsorganisation, begränsad individuell handlingsfrihet och samverkan utanför organisationen. Militära organisationer skapar traditionellt en begränsad verksamhetsmiljö. Att man inleder beväringstjänsten är ett exempel på en situation, där man ur individens synvinkel övergår från en öppen till en begränsad verksamhetsmiljö.

I en starkt begränsad verksamhetsmiljö ter sig ledarskapskulturen som faktaorienterad och kontrollerande. I en sådan verksamhetsmiljö är organisationskulturen den mest bestående strukturen. Då organisationskulturen har stor inverkan leder strukturella reformer inte nödvändigtvis till önskat slutresultat, om människornas sätt att tänka och verksamhetskulturen inte förändras.

Chefen och hans eller hennes handlande har stor betydelse för hur de underordnade upplever verksamhetsmiljön. En lärande organisation som verkar i en öppen verksamhetsmiljö kan lokalt uppvisa drag som präglar en begränsad verksamhetsmiljö, om cheferna börjar skapa en kultur som motsvarar en begränsad verksamhetsmiljö. Å andra sidan kan det i en organisation som uppfyller kännetecknen för en begränsad verksamhetsmiljö finnas lokala gemenskaper, där det tack vare en ledarskapskultur som främjar lärande och utveckling råder en öppen verksamhetsmiljö.

En begränsad verksamhetsmiljö inverkar på människornas engagemang och motivation. Om en individ saknar handlingsfrihet och möjligheter att påverka, utan att avsaknaden av dessa motiveras, får det många individer att gå bakåt i behovshierarkin, från att tillfredsställa behoven att växa till att tillfredsställa behov som står på en lägre nivå.

Strävan mot en öppen verksamhetsmiljö är med tanke på både yttre konkurrensförmåga och personalens engagemang en utmaning som även en militär organisation ska kunna svara mot. Med krigstida krav kan och ska man motivera vissa organisatoriska strukturer, men de räcker inte till för att förklara en ineffektiv ledarskapskultur.⁵⁴

Minimal verksamhetsmiljö

Det mest dominerande kännetecknet för en minimal verksamhetsmiljö är stark och tidvis extrem psykisk och fysisk stress och de stridsrelaterade stressreaktioner som följer på sådan. Organisationen och individerna måste kunna anpassa sig snabbt till föränderliga och komplexa situationer. En trupp som befinner sig i strid verkar ofta i en minimal verksamhetsmiljö.

I växelverkan mellan den som leder och den som leds är ledning av saker och beslutsfattande av avgörande betydelse. En minimal verksamhetsmiljö ger inte individen någon större handlingsfrihet eller valmöjligheter. Detta leder till att beteendet börjar styras av behoven av fysisk överlevnad och säkerhet. Den militära organisationens och den militära chefens handlande betonas i förmågan att svara mot detta behov.⁵⁵

En framgångsfaktor för en militär organisation i en minimal verksamhetsmiljö är truppens sammanhållning, om vilken man även kan använda benämningen gruppanda eller vi-anda. Skapandet av sammanhållning inleds genast då man börjar bilda truppen, till exempel under beväringstjänsten. För att detta ska vara möjligt måste en militär chef förstå de olika dimensionerna av truppens sammanhållning samt de faktorer som påverkar den när det gäller individens och gruppernas beteende i olika situationer.⁵⁶

I en minimal verksamhetsmiljö använder eller nöter man den prestationsförmåga som byggts upp i en öppen verksamhetsmiljö. En minimal verksamhetsmiljö innebär inte entydigt strid eller krig. Om situationen upplevs som tillräckligt stressande, komplex, snabbt föränderlig, eller den tid som står till förfogande för beslutsfattande och verkställighet är knapp, kan individen uppleva att han eller hon befinner sig i en situation där verksamhetsmiljön ter sig som minimal.⁵⁷

Noter

- | | |
|---|---|
| 30 Nissinen (2000), s. 11. | 53 Nissinen & Seppälä (2000), s. 49. |
| 31 Huhtinen (2006a), s. 207–208. | 54 Nissinen & Seppälä (2000), s. 49–50. |
| 32 Kosola (2021), s. 60–66. | 55 Nissinen & Seppälä (2000), s. 51. |
| 33 Nissinen & Seppälä (2000), s. 11 och s. 24–25. | 56 Sotilasjohtaja osa 1 (1990), s. 119. |
| 34 Rantapelkonen & Koistinen (2016) s. 42. | 57 Nissinen & Seppälä (2000), s. 52. |
| 35 Huhtinen (2006a), s. 45. | |
| 36 Haikka (2017), s. 44. | |
| 37 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 55. | |
| 38 Penttinen (2021), s. 48 och Haikka (2017) s. 44. | |
| 39 Penttinen (2021), s. 48. | |
| 40 Haikka (2017), s. 45–46. | |
| 41 Huhtinen (2006b), s. 9. | |
| 42 Haikka (2017), s. 43. | |
| 43 Hanén (2017), s. 25. | |
| 44 Huhtinen (2006b), s. 43 och s. 45. | |
| 45 Nissinen & Seppälä (2000), s. 48–49. | |
| 46 Nissinen & Seppälä (2000), s. 48. | |
| 47 Huhtinen (2006b), s. 43. | |
| 48 Nissinen & Seppälä (2000), s. 25. | |
| 49 Hanén (2017), s. 25–26. | |
| 50 Nissinen & Seppälä (2000), s. 53. | |
| 51 Nissinen & Seppälä (2000), s. 48–49. | |
| 52 Johtajan käsikirja (2012), s. 32–33. | |

3 Grunderna i ledning av människor

3.1 Ledning av människor

Ledning av människor sker inte i ett vakuum. Man föds inte till chef, och det är inte medfödd egenskap. Man kan välja vem som helst till förför, men för att förförskapet ska bli ledarskap krävs att man utbildar sig själv målmedvetet, systematiskt och kontinuerligt samt utvecklar sig själv med hjälp av olika metoder. Lärande av ledarskap och utvecklingen som chef försvåras av att människor mycket ofta anser sig automatiskt kunna leda och att de är bra på att leda människor. Utan respons märker vi aldrig denna villfarelse i vårt tänkande. För att växa som ledare för människor måste man vara ivrig och villig att utvecklas och reflektera över vardagliga ledarskaps- och växelverkanssituationer och ställa sig själv frågor. Det är viktigt med omfattande respons eftersom den avslöjar våra starka sidor och behov av utveckling. Först därefter kan vårt ledarskap utvecklas och inte gå tillbaka i utvecklingen.

Att leda människor är ingenting som endast en individ gör, utan det berör alltid flera individers verksamhet. Det handlar alltid om medarbetarkompetens, som hör ihop med växelverkan och att man gemensamt inspireras av det aktuella fenomenet. I verkligheten utgör ledarskapet en process som inbegriper förför, den underordnade, situationerna och de mål som eftersträvas. Växelverkan innehar en central roll i ledning av människor, och ledarskapet omvandlas småningom genom växelverkan. Växelverkan är delad verksamhet som bygger på gemensam verksamhet mellan människor. Ledarskap betyder också att medlemmarna i arbetsgemenskapen har gemensamma synvinklar, målsättningar och föreställningar. Detta gör ledarskapet invecklat, eftersom det bygger på relationer mellan människor. Det gör att ledarskapet ser olika ut i olika situationer. Ett enskilt teoretiskt beskrivet sätt att leda eller en enskild ledarskapsstil fungerar inte i alla situationer.

När vi talar om ledarskap talar vi samtidigt omvänt om medarbetar-kompetens. I centrum står coachande ledarskap, responsens betydelse, psykologisk säkerhet, färdigheter i emotionell intelligens och att man förstår den högutbildade befolkningens självstyrning. Chefens roll som coach och möjliggörare betonas. Huruvida ledarskapet lyckas är inte bundet till om förför är introvert eller extrovert, tanke- eller känsloriktad eller om han tänker konkret eller intuitivt. Framgången i ledarskap påverkas av chefens motivation, hans eller hennes växelverkan-förmåga, de mål som eftersträvas, gemenskapens sociala system och omständigheter som har med verksamhetskulturen att göra.

Utmaningen i att leda människor är att man inte kan veta vad en annan människa tänker, om man inte kan prata öppet och ärligt med honom eller henne. Varje människa vill bli väl bemött, känna meningsfullhet och uppskattning tillsammans med dem hon växelverkar med. Öppenhet är en av de mest centrala bakgrundsfaktorerna bakom ett lyckat ledarskap och en mätare för utmärkt växelverkan. Då man till detta

lägger lyssnande efter innebörd närmar vi oss utgångspunkten för att lyckas. Då vi lyssnar på en annan människa måste vi uppskatta hennes erfarenhetsvärld, även om den skulle avvika från vår. För att bli en bra ledare för människor måste individen ha vilja att hjälpa andra att lyckas. Ett etiskt hållbart och bra ledarskap för människor kräver utvecklingsinriktning, en öppen attityd att söka respons på sin verksamhet samt förmåga att bära ansvar för sina beslut och sitt handlande.

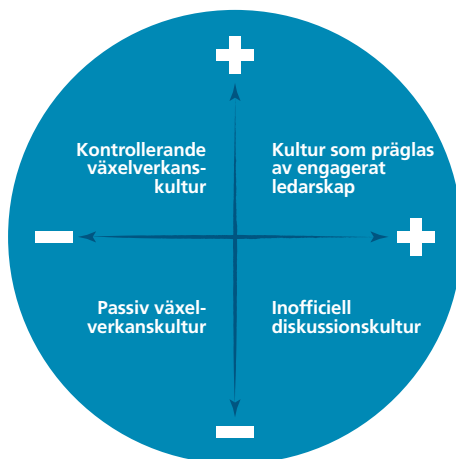
3.2 Målinriktad växelverkan

Ledning av människor – ledarskap – är målinriktad växelverkan mellan den som leder och den som leds. Strängt taget är all kommunikation mellan människor målinriktad växelverkan i syfte att uppnå antingen en direkt eller indirekt målsättning. Ett direkt mål kan exempelvis vara att vinna en strid genom att ge order och föreskrifter. Ett indirekt mål för växelverkansbeteendet kan vara att till exempel lätta upp stämningen eller främja det man önskar genom att påverka åsikter och sinnesstämningar.⁵⁸

Målinriktad växelverkan är en grundläggande förutsättning för en fungerande gemenskap. Då är målet att den fungerande truppen har förbundit sig till gemensamma målsättningar och att dialogen mellan truppens medlemmar är öppen och utvecklingsinriktad. Målinriktad växelverkan förekommer i alla sådana situationer där syftet är att fostra, styra eller på annat sätt påverka människors beteende och handlande.⁵⁹

Målinriktad växelverkan strävar efter känslan av framgång i växelverkan mellan människor. Det är typiskt för en lyckad växelverkanssituation att man använder sig av flera olika växelverkansmetoder, såsom frågor, visad empati, humor och icke-verbal kommunikation. Lyckad växelverkan identifierar de drag som utmärker situationen och anpassar sig till situationen styrd av den stämning och de känslor man upplevt. Hur smidig växelverkan är påverkas även av den sociala miljön och de förfarings- och kommunikationssätt som är kännetecknande för dess kultur.⁶⁰

BILD 3. Spelplan för målinriktad växelverkan.^{61 62}



En modell för målriktad växelverkan har skapats utgående från växelverkanskulturerna. För modellen används namnet Spelplan för målriktad växelverkan inom Försvarsmakten. Spelplanen är en modell som är indelad i fyra delar, och där variabler är både hur väl målen uppnåtts och kvaliteten på växelverkan. I minusändan av båda axlarna sker knappast någon växelverkan alls, och kommunikationen om målen är mycket oklar och bristfällig. I plusändan av axlarna betonas konstruktiv växelverkan i mötet med människor, och de mål som uppställts för truppen har meddelats klart till alla dess medlemmar.⁶³ Truppens samtalskultur präglas då av genuin dialog och utvecklingsinriktning.

De växelverkanskulturer som ses inom de olika områdena av spelplanen har sina egna utmärkande drag. En kontrollerande växelverkanskultur präglas av ordgivning, och växelverkan sker som regel i riktning från den som leder till dem som leds. Diskussionen om mål och förfaringsätt är obetydlig eller saknas helt. I en passiv växelverkanskultur kan cheferna inte nås, och ingen har någon noggrann uppfattning om målet för verksamheten. I en sådan verksamhetsmiljö kan strävan vara att undvika att möta människor och föra samtal. En inofficiell diskussionskultur beskriver en verksamhetsmiljö där truppens medlemmar står i aktiv växelverkan med varandra, men målen för verksamheten är oklara för dem. I växelverkan betonas rykten samt gissningar om och jämförelse mellan olika möjligheter. Typiskt för en genomsnittlig kultur med en sådan växelverkanskultur är att dess medlemmar trivs bra tillsammans, men uppnår dåligt de mål som uppställts för den. En kultur som präglas av engagerat ledarskap närmar sig idealbilden av en målriktad växelverkanskultur. Då är truppens växelverkan aktiv, dubbelriktad och styrs av målen.⁶⁴

En ledarskapsverksamhet som är lyckad ur ett målriktat växelverkanssperspektiv bygger på klart och entydigt uttryckta resultatmål samt en öppen, uppskattande diskussionskultur, som bygger upp förtroende. En trupp som iakttar principerna i kulturen inom engagerat ledarskap i sin verksamhet klarar av att utveckla sin egen verksamhet genom att kontinuerligt ge respons och analysera den respons den erhållit. Målriktad växelverkan baserar sig på hörnstenarna i engagerat ledarskap: inspiration, förtroende, lärande och uppskattning.⁶⁵ För att kunna utveckla sin verksamhet med hjälp av respons måste truppens responskultur vara öppen, gemensam och godkänd av dess medlemmar. Då förstår medlemmarna i truppen responsens betydelse för deras egen utveckling och för utvecklingen av truppens verksamhet och kan tillämpa olika sätt att ge respons inom sig. En kultur som präglas av målriktad växelverkan bygger på god praxis inom kommunikation, ledarskap och respons, varvid alla medlemmar av truppen vet vad som förväntas av dem och hurudan verksamhet det är realistiskt att förvänta sig av andra. Smidig samverkan bygger då på förfaringsätt som man medvetet kommit överens om och byggt upp tillsammans.⁶⁶

I en bra samtalskultur som strävar efter målriktad växelverkan koncentrerar parterna sig aktivt på vad andra säger och låter andra tala till slut utan att avbryta. Då är man intresserad av vilka synpunkter alla medlemmar av truppen har, och människorna vill förstå varan-

dras syften. I fråga om saker som kan tolkas på många sätt eller som kommunicerats oklart sätt kan den som lyssnar upprepa det han eller hon hört och berätta hur han eller hon uppfattade saken. Vid behov kan han eller hon ställa preciserande frågor, med hjälp av vilka han eller hon säkerställer att tolkningen varit korrekt. En målinriktad och meningssökande växelverkan är empatisk och uppskattar medmäns- iskorna. Vid sidan av verbal kommunikation uppmuntrar även den icke-verbala kommunikationen talaren och uttrycker godkännande och uppskattning.⁶⁷ En trupp som bygger sin växelverkan på dessa verksamhetsprinciper klarar av att uppnå de uppställda målen effektivt och samtidigt utvecklas kontinuerligt.

3.3 Förmannens ansvar

I Finlands grundlag har inskrivits ett krav på att all utövning av offentlig makt ska bygga på lag. Det betyder att den som utövar makt är ansvarig för sina gärningar. Av detta följer den så kallade legalitetsprin- cipen, det vill säga att lagen och lagstiftningen ska iaktas noggrant i all offentlig verksamhet.⁶⁸

De ärenden som behandlas inom Försvarsmakten har traditionellt indelats i militära kommandomål och förvaltningsärenden. Inom För- svarsmakten sker ledningen och verkställigheten av den militära verk- samheten genom militära order och administrativ ledning i enlighet med lagstiftningen (lagen om försvarsmakten, förvaltningslagen). Ledarskap som grundar sig på militära order tar sig i praktiken uttryck i militär utbildning och övningar under normala förhållanden och i ledning av militära truppers operativa verksamhet under undantags- förhållanden. Militära funktioner verkställs genom militära order inom ramen för gällande lagstiftning⁶⁹. En förmans ansvar och skyldigheter under undantagsförhållanden har därtill tagits upp i krigets rättsregler.

Chefens ansvar under krig: kommandören eller förmannen ansvarar för⁷⁰

- personligen för de krigsbrott han begått
- de kränkningar av krigets rättsregler som han beordrar sina underordnade att verkställa
- att han inte vidtar åtgärder i avsikt att bestraffa dem som gjort sig skyldiga till sådana kränkningar av krigets rättsregler som han känner till eller borde känna till eller vara medveten om
- gärningar som bryter mot krigets rättsregler och som han direkt uppmanar till
- de brott som hans trupper begår, om han underlåter att övervaka deras verksamhet
- de brott som hans underordnade begår, om han låter dem ske eller godkänner dem
- de brott som hans underordnade begår, då de begås utgående från de uppenbart olagliga föreskrifter han förmedlat.

Under normala förhållanden bygger förmannens ledarskap och ansvar närmast på administrativa order och föreskrifter (förvaltningslagen)⁷¹. Ansvar och skyldigheter inom förmansarbetet under normala förhållanden ingår även i andra lagar (bl.a. arbetarskyddslagen, arbetstidslagen) samt i normer och föreskrifter som styr den administrativa verksamheten. Begreppen militärt kommandomål och förvaltningsärende har inte definierats på ett uttömmande och entydigt sätt inom lagstiftningen. Därför är det svårt att dra en exakt gräns mellan de militära kommandomål som hör till överbefälhavarens maktbefogenheter och de förvaltningsärenden som gäller Försvarsmakten.

Enligt de begränsningar som föreskrivs i tillämpningsområdet för förvaltningslagen (434/2003) tillämpas förvaltningslagen inte på militära kommandomål. Enligt justitieombudsmannens linjedragningar ska de allmänna principerna i förvaltningslagen dock i tillämpliga delar följas även i militära ordergivningssituationer och upprättandet av militära order. Största delen av de åtgärder som vidtas inom Försvarsmakten under fredstid är på ett eller annat sätt utövning av offentlig makt, alltså daglig och faktisk förvaltningsverksamhet, som också kan omfatta förvaltningsbeslut. Då förmannens ansvar och skyldigheter behandlas är det viktigt att skilja mellan ledarskap som bygger på militära kommandomål och administrativt ledarskap. Ledarskapsmiljön under normala förhållanden indelas med avseende på förmannens ansvar och ledarskap i hantering av befogenheter i både en militär och administrativ verksamhetsmiljö.

Förmannen

- ansvarar för sin enhets och sina underordnades verksamhet enligt givna mål och uppgifter
- ansvarar för att konstruktiv och uppmuntrande respons ges till dem han eller hon leder i ledningen av arbetet och verksamheten
- ansvarar för att det material, de redskap, verksamhetsutrymmen och områden som anvisats används, underhålls och förvaras/upplagras rätt och enligt de anvisningar som getts om verksamheten
- ansvarar för att disciplin och militär ordning upprätthålls samt främjar på alla sätt iakttagandet av dem
- övervakar att föreskrifter och anvisningar iakttas
- övervakar att den underordnades rättigheter tillgodoses och att han eller hon å andra sidan iaktar sina skyldigheter
- övervakar att det i den arbets- eller tjänstgöringsgemenskap han eller hon leder inte förekommer trakasserier eller osakligt bemötande och vidtar omedelbara åtgärder i syfte att utreda och lösa eventuella fall
- har omsorg om att den personal han leder bemöts rättvist, jämställt och jämlikt
- har omsorg om arbetstagarnas arbetarskydd och tjänstgöringssäkerhet, hälsa i arbetet och tjänstgöringen samt förebygga skador

- har omsorg om arbetarskyddsplikten, vilket betyder att förmannen försäkras sig om att arbetet inte belastar den underordnades hälsa för mycket (fysiskt och psykiskt)
- har omsorg om att arbets- och tjänstgöringsmiljön är säker och hälsosam
- har omsorg om de underordnades välbefinnande i arbetet
- främjar samarbete och växelverkan på arbets- och tjänstgöringsplatsen
- främjar ett gott arbetsklimat, den underordnades framgång i arbetet och yrkesmässiga utveckling.

I Försvarsmaktens allmänna tjänstereglemente preciseras förmannens lagenliga maktutövningsställning, ansvar och principerna för dess verkställighet i synnerhet inom militärt ledarskap⁷².

En chef och förmän måste i sin verksamhet känna och vara medveten om sitt ansvar för att de som leds bemöts och leds på ett sakligt sätt. Lagen skyddar underordnade som leds mot förmännens missbruk av sin ställning, orättvis behandling, kränkningar och ogrundade beskylldningar. Förmannen beaktar i sitt eget ledarskap att varje underordnad har rätt att bli behandlad enligt lag och goda seder och på ett sakligt, rättvist och människovärdigt sätt. Förmannen ska vara rättvis mot sina underordnade och bemöta dem likvärdigt. Han eller hon slår vakt om deras välbefinnande, informerar sig om deras önskemål, vägleder dem och ger dem råd samt är ett gott och sporrande föredöme för dem. De som utmärkt sig i sina uppgifter får beröm och belönas vid behov.⁷³

Förmannens uppgift är att målmedvetet upprätthålla disciplin och militär ordning samt på alla sätt främja att de följs. Vid disciplinbrott eller försök till sådant eller om disciplinen undergrävs ska han eller hon vidta de åtgärder som behövs. Om disciplinära förmän och deras befogenheter finns särskilda bestämmelser.⁷⁴ Disciplinär makt kan utövas endast av en i lagen om militär disciplin och brottsbekämpning inom Försvarsmakten (255/2014) fastställd disciplinär förmän som hör till personalen vid Försvarsmakten.

Förmannen ska uppnå sina underordnades aktning och förtroende. Han eller hon ska slå vakt om deras rättigheter och välbefinnande, ge erkänsla samt genom råd och uppmuntran upprätthålla tjänstgöringsmotivationen.⁷⁵ Förmannen ska genast ingripa i en underordnads överträdelse och försummelser. Den underordnade ska tillrättavisas sakligt och utan att förmannen kränker den underordnades ställning, människovärde och heder. Tillrättavisning sker i allmänhet inte i andras närvaro.⁷⁶

Förväntningarna på att personer som sköter en offentlig förvaltningsuppgift ska vara opartiska har betonats. Av myndigheternas verksamhet och dem som utövar offentlig makt förutsätts i allt högre grad öppenhet, tillförlitlighet och trovärdighet. Med tanke på uppnåendet

av förvaltningens syften är det viktigt att medborgarna kan lita på att förvaltningen är opartisk och korrekt. Sett ur en utomståendes synvinkel måste även behandlingen av ett ärende te sig opartisk. Myndigheternas åtgärder ska enligt 6 § i förvaltningslagen vara opartiska⁷⁷. I bakgrunden till detta ligger den lagenlighet och oavhängighet som sedan länge betonats inom den offentliga förvaltningens verksamhet.

Opartiskhet förutsätter att myndigheterna och personalen inom förvaltningen förverkligar det allmänna intresse som formulerats i lagstiftningen, utan att låta yttre verkningar eller egna personliga intressen påverka deras verksamhet. Administrativt beslutsfattande ska bygga på lag, som noggrant ska iakttas i förvaltningsverksamhet (2 § 3 mom. i grundlagen)⁷⁸, och förvaltningsverksamheten ska vara oberoende av främmande påverkan.

Att missbruka sin förmansställning, liksom även att tillämpa tillvägagångssätt som strider mot gällande föreskrifter och god sed eller kränker jämställdheten eller likvärdigheten, är förbjudet⁷⁹. Förmannen ska identifiera gränserna för sina befogenheter när det gäller maktutövning. En tjänsteman är jävig (27 § i förvaltningslagen) om tilltron till tjänstemannens opartiskhet äventyras⁸⁰. Då får han eller hon inte delta i beredningen av ett ärende eller fatta beslut i det. Förmannen får inte utnyttja sin förmansställning eller befälsrätt för att uppnå personlig ekonomisk nytta. Han eller hon får inte be om eller ta emot gåva, lån eller borgensförbindelse av värnpliktiga som är i tjänst eller andra personer vilkas direkta förman han eller hon är⁸¹.

Det är fråga om missbruk av förmansställning om en förman genom att missbruka befälsrätten avsiktligt bereder en underordnad sådant lidande eller sådan fara för hälsan som inte behövs med tanke på tjänstgöringen eller bemöter honom eller henne på ett kränkande sätt eller som disciplinär förman utfärdar ett disciplintraff till en person som han eller hon vet är oskyldig. Det är även fråga om missbruk av förmansställning att låta en underordnad utföra arbete som inte hör till tjänstgöringen eller utbildningen.⁸² Då förmannen är skyldig att ingripa mot överträdelse eller störning som en underordnad gjort sig skyldig till ska han eller hon vidta sådana omedelbara åtgärder som situationen och saken förutsätter och som kan anses ändamålsenliga.⁸³

3.4 Chefens ansvar för främjande av jämställdhet och likabehandling

Till Försvarsmaktens värdegrund hör rättvisa, med vilket avses att de värnpliktiga och den avlönade personalen bemöts jämställt och likvärdigt, utan diskriminering, trakasserier eller mobbning. En annan viktig värdegrund är samarbete, som tar sig uttryck i att man gör saker tillsammans, uppmuntrar, stöder och hjälper varandra samt uppskattar sin egen arbetsgemenskap och sina samarbetspartner. En chef och förman har ansvaret för att ett jämställt och jämlikt bemötande av var och en i arbetsgemenskapen främjas. Rättvisa och likabehandling kräver både

förebyggande och reagerande åtgärder för att förverkligas. Av de förutseende åtgärderna är strävan efter ett bra arbetsklimat. Målet är en internt fungerande arbetsgemenskap, där det råder jämlikhet bland personalen. Ett bra ledarskap stöder arbetstagarnas välbefinnande och organisationens framgång.

Försvarsmakten har som mål att erbjuda alla som är i organisationens tjänst, utför sin militärtjänst samt reservister trygga, jämställda och likvärdiga tillvägagångssätt och arbetsförhållanden. Jämställdhet och likabehandling främjas genom jämställdhets- och likabehandlingsplaner och åtgärder som inskrivits i dem. Genom systematisk verksamhet inarbetar man en sådan praxis genom vilken jämställdhet och likabehandling kan säkerställas.

Försvarsmakten är skyldig att främja jämställdhet och likabehandling. Var och en ansvarar dock för sitt uppträdande och för att hänsyn tas till andra. Det är vars och ens plikt att för sin del se till att ingen behandlas osakligt eller särbehandlas utan grund. Var och en ansvarar för att han eller hon inte beter sig eller uppmuntrar andra att bete sig på ett diskriminerande eller nedsättande sätt. En jämställd och jämlik tjänstgöringskultur gagnar organisationen och individerna inom den. Att jämställdhet och likabehandling beaktas inverkar positivt bland annat på arbetsklimatet, tjänstgöringsförhållandena, gemenskapen, motivationen och trivseln. Osakligt beteende har stor inverkan på lärandet hos den som är föremål för det och på uppkomsten av gruppanda.

Ett villkor för att en jämställd och likvärdig tjänstgöringskultur ska uppstå är att eventuella negativa företeelser, såsom mobbning, sexuella trakasserier, osakligt språkbruk eller annat osakligt beteende samt diskriminering förebyggs. Inget slags osakligt beteende ska godkännas, och om sådant förekommer ska man genast ingripa i det. Den som mobbar kan vara en förman eller jämställd, men även en underordnad. Mobbning kan ta sig uttryck i öknamn, hånfullhet, skämt på någons bekostnad, att någon lämnas ensam eller annat sådant handlande med vilket man strävar efter att skada eller sårar en annan. Det är bra för den som är i förmansställning att vara medveten om att den som mobbas ofta är försvarslös mot mobbaren eller mobbarna. Förmansställningen skapar i sig en sådan obalans i maktförhållandena. Mobbning är dock inte att behandla problem, ge kritisk och saklig respons eller att rättsliga påföljder riktas mot en person.

Sexuella trakasserier definieras som icke önskad och ensidig uppmärksamhet som riktas mot en persons kön och som upplevs som oönskad och väcker negativa känslor hos personen. Sexuell uppmärksamhet eller t.ex. flirtande förvandlas till trakasserier om föremålet upplever uppmärksamheten som sårande och motbjudande. Trakasserier kan exempelvis ta sig uttryck i tråkiga anmärkningar om personens utseende eller sexualitet, tvetydiga kommentarer, bilder eller annat material som upplevs som sårande, osakliga meddelanden eller samtal samt närmanden.

Med pennialism avses sådant missbruk av förmansställning där man medvetet eller överlagt försöker bereda den underordnade sådant psykiskt eller fysiskt lidande som till sin natur inte har att göra med den utbildning eller tjänstgöring som krävs i situationen. En förman som genom att använda sin befälsrätt åsamkar en underordnad sådana lidanden eller sådana risker för den underordnades hälsa som inte är nödvändiga med hänsyn till tjänstgöringen eller som behandlar en underordnad på ett förödmjukande sätt gör sig skyldig till missbruk av förmansställning (45 kap. 16 § i strafflagen). Missbruk av förmansställning är också att beordra en underordnad till arbete som inte hör till tjänstgöringen eller utbildningen. Missbruk av förmansställningen är inte krävande eller fysiskt ansträngande militärutbildning, vars syfte är att systematisk utveckla individens funktionsförmåga eller truppens prestationsförmåga.

Mobbning, trakasserier och pennialism kan även definieras som diskriminering. Vid diskriminering försätts en enskild person eller en människogrupp i en sämre ställning än andra av någon orsak som inte borde påverka bemötandet. Sådana orsaker är bland annat etnisk bakgrund, språk, religiös övertygelse, åsikter, sexuell inriktning, kön, ålder eller någon annan orsak som har att göra med personen. Diskriminering kan även ta sig uttryck i att man skapar en fientlig atmosfär eller att man iakttar regler, grunder, praxis eller traditioner som är skenbart opartiska i sådana fall där detta försätter någon eller några personer i en ofördelaktig ställning i förhållande till andra.

I förebyggandet av osakligt beteende innehar förmans- och ledarutbildningen samt förmansverksamheten en central roll. I fråga om förmansverksamheten betyder detta att man tar hänsyn till olika människor som de är och förhåller sig rättvist och sakligt till alla. Chefen utgör alltid ett föredöme för sina underordnade. Därför är det inte egalt, hurudant hans eller hennes beteende är, hur han eller hon ställer sig till sina underordnade samt till eventuella konflikter inom den egna truppen samt hur han eller hon uppfattar betydelsen av krävande, men samtidigt saklig utbildning och behandling. Chefen måste förstå att diskriminering och osakligt beteende har negativ inverkan på den egna truppens funktionsförmåga och gruppsammanhållningen. Chefen ansvarar för sin trupps funktionsförmåga och gör allt han eller hon kan för att skapa en jämställd och likvärdig samt säker verksamhetsmiljö.

Olika gemensamma evenemang, där man genast från början tar upp kännetecknen för osakligt beteende och skapar gemensamma spelregler, skapar en god grund för förebyggande av osakligt beteende. Man ska klargöra för de underordnade vilka deras rättigheter och skyldigheter är samt komma ihåg att var och en i alla situationer måste bete sig på det sätt som den egna ställningen och de egna uppgifterna förutsätter. Inom Försvarsmakten uppskattas gott uppförande och principerna för mänsklig respekt.

Förmannen styr aktivt personalen i riktning mot ett öppet och interaktivt handlande, vilket främjar uppkomsten av en bra atmosfär och gruppssammanhållning. Det lönar sig för förmannen att skapa standardiserad praxis, med vars hjälp han eller hon kan följa med den rådande atmosfären och reagera snabbt på situationer. Sådan praxis är bland insamling av respons på ledarskapet och atmosfären, behandling av atmosfären vid responstillfällen samt personliga samtal med de underordnade och de egna förmännen.

Ledarutbildningen skapar förutsättningar och en grund för ledning av människor. Hörnstenarna i engagerat ledarskap, d.v.s. förtroende, inspiration, lärande och uppskattning, är viktiga metoder i ledning av människor samt i förebyggandet av osakligt beteende och identifiering av illamående. Utbildning i funktionsförmåga inom ramen för programmet Soldatens psyke kan utnyttjas som ett led i förebyggandet av osakligt handlande. Genom att fästa uppmärksamhet vid beväringarnas anpassning och uppkomsten av gruppssammanhållning kan man redan i början av tjänstgöringen åstadkomma rätt grund för hela beväringstjänsten och skapandet av en krigstida trupp. Inom ledarutbildningen betonas sakligt beteende och ingripande i osakligt handlande från personalens och beväringsschefernas sida, och samtidigt skapas förståelse hos dem som utbildas av vilken betydelse detta har med tanke på uppbyggnaden av de krigstida truppers prestationsförmåga. Beväringsscheferna följer med uppkomsten av gruppssammanhållning och håller regelbundna gruppsamtal, där medlemmarna i gruppen kan ta upp frågor som gäller anpassning eller atmosfären.

Om förmannen får kännedom om osakligt beteende är det hans eller hennes skyldighet att omedelbart ingripa i det. Behandlingen av osakligt beteende sker finkänsligt, och alla parter hörs. Målet är inte att söka skyldiga, utan att finna en metod att lösa situationen. Efter att saken utretts behandlas den med alla parter.

Utgående från diskussionerna är det bra att uppgöra exempelvis ett samförståndsprotokoll eller komma överens om med vilka åtgärder man får det osakliga handlandet att upphöra. Dessutom kommer man överens om hur man kan säkerställa att åtgärderna förverkligas. I allvarliga fall görs alltid förundersökning i ärendet.

Förmännen ska se till de underordnade känner att de kan berätta om iakttagelser och olägenheter utan att vara rädda för följder och att den person som tagit upp en olägenhet eller deltagit i utredningen av frågan inte blir föremål för motåtgärder. Man ska skapa möjligheter för de underordnade att direkt ta kontakt även med rättsofficeren, militärprästen, socialkuratorn eller hälsovårdspersonalen i syfte att behandla saken och föra den vidare.

- 58 Kinnunen (2009), s. 86.
- 59 Kinnunen (2009), s. 86.
- 60 Talvio & Klemola (2017), s. 11–12.
- 61 Talvio & Klemola (2017), s. 87.
- 62 Huvudstabens personalavdelning (2012), s. 19.
- 63 Kinnunen (2009), s. 86.
- 64 Kinnunen (2009), s. 86–87.
- 65 Kinnunen (2009), s. 88–89.
- 66 Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014), s. 179.
- 67 Autio m.fl. (2010), s. 89.
- 68 Grundlagen Kapitel 1: Lagens syfte och tillämpningsområde, 2 § Demokrati och rättsstatsprincipen.
- 69 Lagen om försvarsmakten, Kapitel 3: Försvarsmaktens organisation och förvaltning, 33 § Kommendörens för försvarsmakten och andra militära förmäns beslutsfattande i militära kommandomål.
- 70 Gary D. Solis (2016) The Law of Armed Conflict. International Humanitarian Law in War, Second ed., Cambridge University Press, Cambridge 2016, s. 417–433, i synnerhet s. 427–433.
- 71 Förvaltningslagen, Kapitel 1: Lagens syfte och tillämpningsområde, 2 § Tillämpningsområde
- 72 Allmänt tjänsterelement (2017), 3.2. Befälsförhållanden, Försvarsmakten.
- 73 Allmänt tjänsterelement (2017), 3.3. Förman, Försvarsmakten, 2017.
- 74 Allmänt tjänsterelement (2017), 3.3. Förman, Försvarsmakten, 2017.
- 75 Allmänt tjänsterelement (2017), 3.3. Förman, Försvarsmakten, 2017.
- 76 Allmänt tjänsterelement (2017), 3.3. Förman, Försvarsmakten, 2017.
- 77 Förvaltningslagen, Kapitel 2: Grunderna för god förvaltning, 6 § Rättsprinciperna inom förvaltningen.
- 78 Grundlagen Kapitel 1: Statsskickets grunder, 2 § Demokrati och rättsstatsprincipen.
- 79 Allmänt tjänsterelement 3.3. Förman, Försvarsmakten.
- 80 Förvaltningslagen, Kapitel 5: Allmänna krav beträffande behandlingen av ärenden, 27 § Jäv.
- 81 Allmänt tjänsterelement (2017), 3.3. Förman, Försvarsmakten.
- 82 Allmänt tjänsterelement (2017), 3.3. Förman, Försvarsmakten.
- 83 Allmänt tjänsterelement (2017), 3.3. Förman, Försvarsmakten.

4 Värderingar och den etiska grunden för ledarskap

4.1 Försvarsmaktens värdegrund

Försvarsmaktens målsättning är att personalen styrs av de gemensamma värderingarna. Chefen måste se värdegrundens betydelse på flera olika sätt när det kommer till effektiv, resultatrik, jämställd verksamhet som tar hänsyn till individen. Chefen ska poängtera värderingarnas existens och vikten av att man är medveten om deras verkningar, eftersom det att den underordnades personliga tillväxt och mål går i samma riktning som organisationens målsättningar gör att människornas välbefinnande, motivation, resultat och därigenom hela organisationens funktionsförmåga stärks⁸⁴. Soldatens grundutbildning når sin kulmen i och med att individen ställs inför det första och viktigaste kravet på att personligen förbinda sig till Försvarsmaktens värderingar och försvaret av dem. Detta krav framgår av krigsmannaeden eller -försäkran. Chefen kan stöda sin underordnade i detta med tanke på försvarsviljan centrala löftet genom att vara öppen och uppmuntra till diskussion om hur var och en uppfattar det avgivna löftet utifrån sin egen livssituation och utgångspunkt

Till chefsens uppgift hör att vara medveten om både sina underordnades värderingar och sina egna och hela organisationens värderingar. Ur ledarskapssynpunkt är det viktigt att göra iakttagelser om hur dessa tre ställer sig till varandra och hur de påverkar chefsens handlande. I ett system som bygger på värnplikt på individerna en jämlik rätt att på olika sätt sätta ord på sina egna värderingar, och ibland kan individens värderingar stå i konflikt med organisationens värderingar. Chefen måste ha tillräckliga grunder att berätta för sina underordnade, varför organisationen har definierat vissa värderingar som viktiga och värda att eftersträva. Under normala förhållanden inverkar värdekonflikter på ledningen av individer och hur effektivt truppens uppgifter utförs. Under undantagsförhållanden kan man genom gemensamma värderingar finna en mening även i den verksamhet som situationen kräver, vilket kan vara av avgörande betydelse för den enskilda soldatens funktionsförmåga. Försvarsmakten stöder denna process exempelvis genom utbildningen i Soldatens psyke och förmans- och växelverkanscoachingen.

Försvarsmaktens gemensamma värderingar har fastställts på följande sätt i Försvarsmaktens personalstrategi⁸⁵:

- **Fosterländskhet** konkretiseras alltid vid krigsmannaeden och -försäkran, som utgår från tidigare generationers arbete och uppoffringar och som samtidigt omfattar krav på ett starkt personligt engagemang i stunden. Detta personliga engagemang är ett krav i synnerhet i fråga om verksamhet under undantagsförhållanden och den mest centrala faktorn när det gäller att bygga upp och upprätthålla försvarsviljan. I fråga om en militär trupp innebär det även att man värnar om traditionerna och vid behov att man klär dem i nya ord så att de förstås bättre idag.

- **Yrkesskicklighet** är ett slags arbetsmoral och yrkesstolthet. Yrkesskicklighet är ur chefens synvinkel resultatrikt handlande från den underordnades sida. Det är även självständig utveckling av det kunnande som uppgiften kräver. Det är chefens uppgift att stöda yrkesskickligheten genom lämplig utbildning och tillräckligt utmanande uppgifter.
- **Rättvisa** är att uppskatta de underordnade, vilket tar sig uttryck i jämlik och likvärdig behandling av personalen. Rättvisa är ett av de viktigaste elementen i resultatrikt ledarskap idag. Rättvisa i synnerhet i en militär gemenskap poängteras i belöningen av underordnade, eftersom chefen med dess hjälp kan signalera till den egna truppen, vilka värderingar och värdeval som värdesätts och stöds i den egna organisationen.
- **Ansvarsfullhet** är vilja att lösa erhållna uppgifter i syfte att uppnå de mål som uppställts för truppen. Chefens eget exempel är det viktigaste när det gäller att finna innebörden av denna värdering.
- **Tillförlitlighet** tar sig uttryck i hur saker och ting verkställs enligt order, föreskrifter och anvisningar. Tillförlitlighet är också det förtroende som råder mellan förmannen och den underordnade och att erhållna uppgifter utförs konsekvent under alla förhållanden.
- **Samarbete** är på alla verksamhetsnivåer en grundläggande förutsättning för att krävande uppgifter ska kunna lösas. I relationen mellan en chef och en underordnad innebär samarbetsförmåga att det inte är av betydelse vem som har rätt, utan att det slutresultat som är bäst med tanke på uppgiften avgör. Samarbete är initiativförmåga, vilja att göra saker tillsammans och tar sig uttryck i att man stöder och hjälper andra och uppskattar både arbetskamrater och samarbetspartner.

Vad betyder de värderingar som beskrivs ovan för dig?

Chefen ska då han eller hon fattar ett beslut även överväga beslutets moraliska berättigande. Ett moraliskt berättigat beslutsfattande är möjligt, då chefen känner till sina egna värderingar och är medveten om att gemenskapens och det omgivande samhällets värderingar förpliktar. Försvarsmakten är en del av ett pluralistiskt samhälle och måste i sin verksamhet stå i växelverkan med samhällets värderingar. Inom den militära gemenskapen kräver verksamheten dock att man identifierar och godkänner även dess särdrag. Många av dess utmärkande drag har sitt ursprung i de upplevelser och lärdomar som historien har fört med sig. Det är skäl att respektera dem på samma sätt som de västerländska demokratiska värderingar som är rådande i vårt samhälle.

Försvarsmaktens värderingar är en blandning av traditioner och modernt samhälle.⁸⁶ Försvarsförvaltningens värdegrund bygger på rättvisa, ärlighet och tolerans. På chefer och förmän ställs ett ytterligare krav på exemplariskhet, tillförlitlighet och omsorg om de underordnade. Dessutom betonas allmän ansvarsfullhet samt jämlikhet och likvärdigt bemötande.

BILD 4. Krigsmannaed och -försäkran.

*Jag N.N. lovar och försäkrar
(I eden) inför Gud den allsmäktige och allvetande,
(I försäkran) på heder och samvete, att vara en pålitlig med-
borgare, trogen Finland.*

*Jag vill tjäna mitt land uppriktigt och med all min förmåga
eftersträva och främja dess väl och bästa.*

*Jag ska alltid, såväl i fred som i krig, försvara mitt fosterland,
dess lagliga statsskick och landets lagliga överhöghet. Om jag
märker eller får veta något som är i görningen för att störta
landets lagliga överhöghet eller för att upphäva landets stats-
skick ska jag genast meddela myndigheterna detta.*

*Jag viker inte i något läge från min trupp eller från min post,
utan så länge jag har krafter ska jag fullgöra mitt uppdrag.*

*Jag lovar att uppföra mig redbart och rakryggat, att lyda
mina överordnade, följa lagar och förordningar samt bevara
tjänstehemligheter som anförtratts mig. Jag ska också vara
rättfram och hjälpsam mot mina kamrater i tjänst. Jag ska
aldrig bryta mot min tjänsteplikt, varken på grund av släkt-
skap, vänskap, avund, ovänskap eller fruktan eller på grund
av gåvor eller annan orsak.*

*Om jag får i uppgift att leda andra ska jag vara rättvis mot
dem, se till deras välbefinnande, informera mig om deras öns-
kemål, vara deras rådgivare och handledare och själv vara ett
gott och sporrande föredöme.*

Allt detta vill jag göra på heder och samvete.

Personalens värdegrund mäts varje dag i det dagliga arbetet, i beslutsfattande och i avgöranden. Den värdediskussion som förs inom arbetsgemenskapen och iakttagandet av gemensamma spelregler stöder personalen när det gäller att fatta etiskt hållbara, ansvarsfulla och rättvisa beslut och avgöranden. Inom olika försvarsgrenar, vapenslag och truppförband kan man ha fastslagit egna värderingar som beskriver verksamheten. De värderingar som gäller cheferna inom Försvarsmakten har skrivits in i krigsmannaeden och -försäkran. Krigsmannaeden och -försäkran samt deras innehåll har till och med ansetts som Försvarsmaktens egenvärde.⁸⁷ Värderingarna i krigsmannaeden är klart samhälleliga, men framgår samtidigt av individens val och handlande. Inom samhället rör sig betoningen när det gäller värderingar hela tiden i riktningen mot individuella värderingar. Samtidigt är de gemensamma värderingarna dock relativt bestående, och enligt undersökningar som gäller värderingar är till exempel säkerhetsvärderingarna fortsatt viktiga för finländare. Man kan inte beordra att någon ska ta till sig värderingarna i krigsmannaeden, men man kan genom att diskutera dem påverka individens tänkande. Om tankarna leder till att människan reflekterar över sina egna värderingar och valet mellan dem växer man samtidigt både som chef och som människa. Därför är det viktigt att man även i fråga om gemenskapens värderingar koncentrerar sig på att reflektera över dem och ta dem till sig i stället för att bara upprepa dem och lära sig dem utantill. I detta sammanhang är chefens och förmannens eget exempel oersättligt.

4.2 Chefens värderingar, etik och moral

All vår mänskliga verksamhet bygger på något slags bedömning av vad som är värt att eftersträva. En chef fattar inte bara beslut, gör saker eller iakttar anvisningar och order, utan har alltid ett mål med sitt handlande, vare sig han eller hon är medveten om det eller inte. En chef ska i sitt handlande känna till sina egna värderingar samt värderingarna hos den trupp han eller hon leder, eftersom hans eller hennes handlande och beslut oundvikligen har även en moralisk dimension. Ett beslutsfattande som beaktar den moraliska dimensionen är möjligt då chefen känner till sina egna värderingar och också är medveten om att försvarets och det omgivande samhällets värderingar förpliktar honom eller henne.

Individuella värderingar utvecklas alltid under en lång tid, och på dem inverkar den fostran man fått hemma och i skolan, vänkretsen, studie- och arbetskamraterna samt den allmänna livserfarenheten. I den trupp man leder kan värderingarna variera mycket. Värderingarna kan även stå i konflikt med varandra. Chefen måste sin verksamhet klara av att hantera de värdekonflikter som råder mellan medlemmarna i truppen, eller mellan dem och Försvarsmaktens värderingar, och även kunna utnyttja dem i utvecklingen av gruppens enhetlighet och prestationsförmåga.

Chefen återspeglar alltid i sitt handlande både sin egen och sin trupps moral, det vill säga uppfattningen om vad som är bra eller dåligt och vilka förfaringssätt som är rätt och vilka som är fel. Ledarskapets etik är i vid bemärkelse betraktat, att man kan motivera sitt handlande och sina val mellan gott och ont eller mellan rätt och fel. I många situationer är det inte så lätt att hitta och förstå grunderna som man kunde tro, eftersom det i många fall inte alls är självklart hur chefen borde handla. Osäkerhet om vad som är rätt sätt kan uppstå exempelvis för att uppfattningarna om vad som är rätt handlande eller följderna av det är motstridiga eller för att lägesbilden är oklar. Det kan hända att inget av de tillgängliga alternativen leder till ett bra slutresultat, utan att chefen blir tvungen att fatta ett avgörande utgående från det bästa av idel dåliga alternativ.⁸⁸

I beslutssituationer kan man inte alltid stöda sig på färdiga normer, utan chefen blir tvungen att förlita sig på sina egna val och bära ansvaret för dem. Just av den anledningen bör chefen känna till sina egna etiska uppfattningar och de faktorer som påverkar dem. Då är de inte bara en slumpmässig samling invanda sätt eller normer, utan i bästa fall bildar de en konsekvent och enhetlig helhet som man kan stöda sig på även i svåra situationer.

- **Värderingar** är individens eller gemenskapens uppfattning om vad som är bra och värt att eftersträva.
- **Moral** är ett observerbart drag som bygger på skrivna och oskrivna regler och som framgår av gemenskapernas och dess individers verksamhet. Moral är en daglig företeelse där saker benämns som goda och dåliga eller rätt och felaktiga och där dessa uppfattningar utgör underlag för regler.
- **Etik** forskar i moral och de begrepp som används i diskussioner om moral.
- **Att vara etisk** är att handla i överensstämmelse med moralen.

Bara det att man förstår etik, moral och värderingar är inte tillräckligt. Det avgörande är, på vilket sätt förståelsen överförs till chefens enskilda gärningar och hans eller hennes handlande i gemenskapen. Det viktigaste här är chefens personliga grepp och självförståelse. Hur en chef och vilken människa som helst handlar är en annan sak än ett utifrån styrt beteende. Då man leder betonas ansvaret för en själv och andra. Därför kan en chefs etik inte vara en samling färdigt utformade värderingar och principer, och kan inte ersättas med deklarationer eller etiska koder. Etiken och moralen mäts i de vardagliga detaljerna.⁸⁹

Även om en stor mängd traditionella värderingar och dygder förknippas med militära ledare, såsom mod, lojalitet, fosterländskhet, seghet, rättvisa och ibland till och med ridderlighet, måste varje chef själv bedöma vad dessa värderingar betyder för honom eller henne personligen innan han eller hon påstår sig handla enligt dem. En chef har heller inte tillsatts

som förman för att presentera sina egna verksamhetsmodeller, utan han eller hon har valts att utföra den uppgift organisationen förordnat honom eller henne till enligt försvarets spelregler, med det mål som försvaret valt. Av denna orsak har gemenskapen även tilldelat chefen en formell ställning, utbildning och makt.

Etiskt ledarskap kräver både en gemensam värdegrund och att man identifierar sina individuella värderingar. På så sätt uppnås förmågan att leda människor oberoende av situationen. En gammal klassiker i krigskonst konstaterar: *”Känner man fienden och sig själv är segern inte i fara. Har man dessutom förstått terrängens betydelse blir segern fullständig”*.⁹⁰ Människor och organisationer är olika. Genom självkännedom kan man dock utvecklas som ledare för människor och organisationer.

Noter

84 Leiviskä (2011).

85 PEHENKOS (2014) Puolustusvoimien henkilöstöstrategia, PEKOULOS (2021c) Puolustusvoimien henkilöstön eettiset ohjeet.

86 Airaksinen (2011).

87 Kaskeala (2004).

88 McDermott & Hart (2017).

89 Toiskallio (2009), McCormack (2019).

90 Sun Zi (2005 [400–320 före vår tideräkning.]).

5 Kommunikation och ledarskap

Man kan inte skilja ledarskap från kommunikation. Genom kommunikation skapas en gemensam förståelse av verksamheten och dess mål hos organisationen och dess medlemmar. Kommunikation och växelverkansförmåga hör till en chefs viktigaste färdigheter. De behövs alltid då man möter en underordnad, jämställd, förman eller samarbetspartner. Man kan inte leda utan att kommunicera. Chefens förmåga att påverka olika målgrupper är bunden till hans eller hennes växelverkansförmåga samt villighet och färdigheter att använda den. Chefen behöver inte ha en enastående kommunikations- och växelverkansförmåga, men om den helt saknas eller är exceptionellt bristfällig försvåras ledarskapet avsevärt. Kommunikationsförmåga är en förmåga som man kan utveckla genom att öva.

5.1 Kommunikation och växelverkan som förmåga hos chefen

Kommunikation är en naturlig företeelse för människan som social varelse, eftersom socialt umgänge med andra människor förutsätter kommunikation.⁹¹ Kommunikation och ledarskap står i ett starkt beroendeförhållande till varandra. Med andra ord påverkas kommunikationen av vad man tänkt om ledarskap och tvärtom.

Kommunikation är en väsentlig del av ledarskap och med hjälp av kommunikation förmedlar chefen sin vilja till sina underordnade.

Utan kommunikation och påverkan finns det alltså inget ledarskap, eftersom ledarskap är kommunikation och påverkan på underordnade. Kommunikation kan vara både verbal (talad eller skriven) och icke-verbal (kroppsspråk, tonfall etc.). Sett i ett större perspektiv är allt det som chefen gör eller inte gör ett tecken på någonting, alltså kommunikation. Kommunikation kan ske mellan personer, mellan grupper, och en organisation kan kommunicera inåt eller utåt. I detta sammanhang behandlas kommunikationen som utväxling av information i två riktningar mellan två personer för att uppnå det önskade slutresultatet.

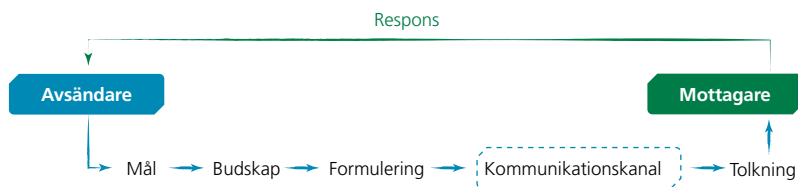
Kommunikation och växelverkan står i centrum när det gäller en chefs färdigheter. De kognitiva färdigheterna utgör kärnan i ledarskapsfärdigheter. Ur kommunikationssynpunkt omfattar de kognitiva färdigheterna förmedling och mottagande av information muntligen samt förmedling av och tolkning av information skriftligen. Chefens ställning och roll förutsätter förmåga att förmedla och ta emot information. Man måste kunna förmedla information så att mottagaren förstår och tolkar den på önskat sätt. Chefen behöver förmåga att lyssna och tolka information som presenterats för honom eller henne i muntlig eller skriftlig form.⁹²

5.2 Kommunikation som (chefens) verktyg vid ledarskap

Lyckad kommunikation och att man har kontroll över kommunikationsprocessen är ett av verktygen för effektivt och målinriktat ledarskap. Kommunikationsprocessen börjar med att målen för kommunikationen definieras. Väsentliga faktorer är tidsanvändningen och syftet med kommunikationen. Med tanke på chefens verksamhet kan målet vara till exempel att uppgöra en skriftlig plan och order till truppen eller att ge den muntligen. Efter att målet fastställts formuleras innehållet så entydigt och kortfattat som möjligt i önskad kommunikationsform. En order som erhållits på detta sätt förmedlas via någon kommunikationskanal beroende på situationen. Som kommunikationskanal kan fungera till exempel ledningsutrustning, ordonnans, telefon eller också kan kommunikationen ske ansikte mot ansikte. Från denna punkt räknat består kommunikationen av tolkning och förverkligande av det formulerade meddelandet.⁹³

Det sista skedet av processen är mottagarens respons, som ansluter sig till all kommunikation. Responsen är antingen aktiv växelverkan eller växelverkan enligt anvisningar eller indirekt reaktion från mottagaren på det mottagna meddelandet. Vid kommunikation av hög kvalitet ges anvisningar om givande av respons eller möjlighet till det. Chefen ska behandla den respons som han eller hon fått på det sätt som saken kräver.⁹⁴

BILD 5. Kommunikationsprocessen.



I alla skeden av en kommunikationsprocess finns hinder av följande typ som chefen måste identifiera:

- **Hinder som har med avsändaren att göra:** En avvikande (mot det som man lärt sig) men realiserbar tanke om det praktiska utförandet som man överger eller låter bli att beordra.
- **Hinder som har med formuleringen att göra:** Svaga muntliga eller skriftliga färdigheter att formulera saken, vilket gör att sakinnehållet förblir oklart för mottagaren.
- **Hinder som har med informationskanalen att göra:** Mottagaren lyckas inte alls få ordern framförd, eller mottagandet störs, varvid lösandet av uppgiften fördröjs eller uppgiften blir helt olöst.
- **Hinder som har med tolkningen att göra:** Mottagaren förstår inte den order eller uppgift som han eller hon fått, eftersom de begrepp som använts är främmande, oklara eller för invecklade.
- **Hinder som har med mottagaren att göra:** Mottagaren koncentrerar sig inte på att ta emot order eller uppgiften på grund av trötthet eller stridsrelaterad stress.
- **Hinder som har med responsen att göra:** Mottagaren upplever att respons inte önskas eller att den inte har någon inverkan på saken.⁹⁵

Då man verkar i undantagsförhållanden eller som en del av en multinationell trupp ska man dessutom beakta följande hinder i fråga om kommunikationsprocessen:

- **Fysiska hinder:** Exempelvis avståndet och olika tidszoner.
- **Semantiska hinder, d.v.s. hinder som ansluter sig till betydelsen av uttryck:** Människor med helt olika yrkesbakgrund, modersmål eller utbildning tolkar ord på olika sätt.
- **Psykosociala hinder:** Människor som har helt olika värderingar tolkar det meddelande de fått på olika sätt. Vid behov måste man beakta verkningarna av olika kulturer och religioner på människors sätt att handla i en kommunikationssituation.⁹⁶

En militär chef ska vara medveten om möjligheterna och riskerna med medveten och omedveten kommunikation samt förstå kommunikationsansvaret och kommunikationens betydelse för operations-säkerheten. Betydelsen av det ovannämnda ökar framför alltid under undantagsförhållanden.⁹⁷

TABELL 1. Exempel på medveten och omedveten kommunikation.

	Omedveten – inofficiell	Medveten – officiell
Intern	▪ rykten om situationen eller om den kommande verksamheten ▪ icke-muntlig kommunikation (människors kroppsställning, miner vid ordgivning)	▪ stabsarbetet (uppgörande av planer och order) ▪ ordergivningar samt lägesrapporter och översikter
Extern	▪ korrekt information läcker ut till civila (vänner/släktingar) ▪ rykten sprids bland civila	▪ information om truppernas verksamhet till de egna medierna – civila som befinner sig på verksamhetssområdet kommunicerar

5.3 Växelverkansförmågans inverkan på ledarskapet

Att leda är mänsklig växelverkan i syfte att uppnå målen. Av denna orsak har chefens växelverkansförmåga samt förståelse av organisationens sociala struktur och arbetssätt synnerligen stor inverkan på ledarskapsbeteendet. Kvaliteten på ledarskapet kan bedömas utgående från de resultat som uppnåtts och hur nöjda de som leds är. Man kan säga att människor leds och beslut fattas om saker.⁹⁸ På ledarskap ställs olika krav i olika verksamhetsmiljöer. En militär chef måste behärska verksamheten under både normala och undantagsförhållanden och kunna anpassa sitt ledarskapsbeteende enligt situationen. För att växelverkan ska vara omedelbar och ändamålsenlig i alla situationer är det bra att förstå beslutsmekanismerna och olika växelverkansstilar.

Växelvekan i olika verksamhetsmiljöer

Utgående från referensramen för växelvekan och ledarskaps- och växelvekansprofilen har växelvekansförmågan ett klart samband med uppnåendet av målet. Ledarskapsbeteendet inverkar på effektiviteten hos dem som leds samt hur tillfredsställda de är med chefen och uppgifterna samt viljan att försöka. Beteendets inverkan kan förstärka eller försvaga dessa faktorer. Även om referensramen för ledarskap beaktar hur de situationsfaktorer som är oberoende av chefen inverkar på ledarskapet betonar den ändå främst chefens möjlighet att lära sig och utveckla sitt ledarskap utifrån den respons han eller hon fått på olika växelvekanssituationer.⁹⁹

BILD 6. Växelvekan i olika verksamhetsmiljöer.



Växelvekansförmåga består av sociala färdigheter, i vilka ingår att man förstår det egna beteendet och kan reglera det i olika verksamhetsmiljöer. Att man känner igen ovannämnda fenomen hos andra människor och i samverkan mellan grupper, och att man riktar verksamheten utgående från att man förstått detta, vittnar om att man kan växelveka.

Inom ledarskapsbeteende tar sig växelvekansförmågan uttryck i bland annat

- självsäkerhet och förmåga att tolka och förstå andra
- att man tar hänsyn till andra, kan samarbeta och att man hjälper andra förhandlings- och problemlösningsförmåga
- förmåga att diskutera och lyssna
- vänlighet och omsorg om andra
- stödjande av gruppsammanhållningen och dess utveckling
- att man lyssnar till och godkänner andras åsikter och beslut.¹⁰⁰

En militär organisation är en hierarkisk gemenskap, där man ger order och ställer gränser. I verksamhetsmiljöerna och kraven på verksamheten inom Försvarsmakten finns utmärkande drag, som inverkar på ledarskapet och ledarskapsbeteendet. I verksamheten under normala förhållanden strävar verksamhetsmiljön inom Försvarsmakten efter öppenhet, varvid det är möjligt inom ledarskapet och växelverkan att beakta individuella skillnader och komma med idéer till nya verksamhetsmodeller. En öppen miljö är om möjligt flexibel och utvecklingsinriktad.¹⁰¹ Eftersom Försvarsmakten förbereder sig för undantagsförhållanden är dess verksamhetsmiljö även under normala förhållanden delvis begränsad till exempel i fråga om individuell handlingsfrihet och organisationsstrukturerna. Under undantagsförhållanden är verksamhetsmiljön begränsad och under strid minimal, för vilket det är typiskt att lägesbilden är oklar, saker sker snabbt och att verksamheten styrs direkt och enligt uppgiften. På individnivå är kraftig fysisk och psykisk belastning och stressreaktioner som beror på dessa typiska.¹⁰²

Växelverkansstilar

Assertiv växelverkan beskrivs som beslutsam växelverkan, och förknippas med bland annat mod och seghet.¹⁰³ Personen talar klart och tydligt, men lyssnar på andra och beaktar andras åsikter. Han eller hon uttrycker sig omsorgsfullt och motiverar sina ståndpunkter på ett trovärdigt sätt. Personen är initiativrik och klarar av att bära ansvaret för de beslut han eller hon fattat. Han eller hon behandlar saker och ting direkt med dem som saken gäller och finner lösningar i en positiv anda.¹⁰⁴ Utgångspunkten för lyckad växelverkan är att både chefsens personliga behov och behoven hos den trupp han eller hon leder identifieras.¹⁰⁵

Typiskt för **icke-assertiv** växelverkan är svårighet att uttrycka sina egna behov och önskemål klart och rakt på sak. En icke-assertiv person undviker konfliktsituationer och vill behaga andra. Det är svårt för en icke-assertiv person att berätta om sina egna åsikter och försvara dem.¹⁰⁶ Typiskt är att personen själv kan uppleva sig som artig och balanserande i sin växelverkan. Personen märker dock inte de konfliktsituationer som handlandet ger upphov till, såsom undvikande av situationer där man måste fatta beslut samt inkonsekvent kommunikation. Personen kan hoppas att de som leds kan gissa sig till hans eller hennes behov och önskemål, och kan bli besviken då så inte sker. Då kan känslouttryckarna vara förbryllande starka i förhållande till den aktuella situationen.

Utmärkande drag för **aggressiv** växelverkan är att man kritiserar andra, uttrycker sig osakligt samt ger uttryck för ilska och vrede.¹⁰⁷ Personen ser växelverkanssituationer som tävlingar, som han eller hon vill vinna till vilket pris som helst. Med växelverkansstilen tystar man ned åsikter som strider mot de egna, till exempel genom att höja rösten eller genom att komma med beskyllningar mot och kritisera andra. Den icke-verbala kommunikationen är vanligen hotfull och ger uttryck för makt¹⁰⁸. För stor aggressivitet försvagar den trygga atmosfären och därigenom uppnåendet av målen, tillfredsställelsen och viljan att försöka. Därför lönar det sig aldrig att medvetet välja detta växelverkanssätt.

Typiskt för **passiv-aggressiv** växelverkansstil är att talarens verbala och icke-verbala kommunikation är motstridig. Utmärkande för denna växelverkansstil är ett sarkastiskt och nedvärderande uttryckssätt, genom vilket man vill framstå som uppriktigt humoristisk. Genom passiv-aggressiv växelverkan uppnår man ofta en inofficiell maktställning i truppen och föranleder osämja mellan dess medlemmar.¹⁰⁹

Om växelverkansstilen är **underkastad** drar sig personen undan växelverkanssituationer. Han eller hon vill inte gärna yttra sig eller ta ställning till saker. Det är typiskt för en person som har en underkastad växelverkansstil att han eller hon underskattar sig själv och det han eller hon gör och slingrar sig i stället för att gå rakt på sak. I växelverkanssituationer blir han eller hon lätt avbruten och får inte ge uttryck för sina tankar.¹¹⁰

Växelverkansstilarna har direkt inverkan på hur ledarskapsbeteendet lyckas. Genom att identifiera sin egen växelverkansstil samt verksamhetsmiljöns, lednings- och organisationskulturens förväntningar kan chefen välja hur han eller hon handlar i olika situationer. Typiskt för en person som eftersträvar truppens godkännande är att han eller hon betar sig och handlar enligt gemenskapens sätt och förväntningar. Då man strävar efter ett beslutsamt växelverkansbeteende som är typiskt för Försvarmaktens organisationskultur ska man vara uppmärksam så att chefens egen person inte försvinner under den militära rollen.¹¹¹ Att man eftersträvar en roll som är onaturlig för en själv gör växelverkan stel och tillgjord. Detta inverkar för sin del skadligt på sammanhållningens utveckling inom truppen och uppnåendet av gemensamma mål.

Noter

91 Åberg (2000).

92 Mumford, Campion & Morgeson (2007).

93 Pääsikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 104.

94 Pääsikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 104.

95 Pääsikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 105.

96 Pääsikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 105.

97 Pääsikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 105–106.

98 Nissinen (2006), s. 269.

99 Nissinen (2002), s. 93–94.

100 Nissinen (2002), s. 91–92.

101 JOKÄ (2012), s. 32.

102 JOKÄ (2012), s. 34.

103 <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/ihmissuhteet/vuorovaikutustaitoja-voi-oppia>

104 Salminen (2013), s. 191.

105 <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/ihmissuhteet/vuorovaikutustaitoja-voi-oppia>

106 Back & Back (1983), s. 12–13.

107 Kauppi (2005), s. 54–56.

108 Salminen (2013), s. 191–192.

109 Salminen (2013), s. 193–194.

110 Salminen (2013), s. 192.

111 Ojajärvi (2015), s. 30.

2

Ledning av människor – engagerat ledarskap

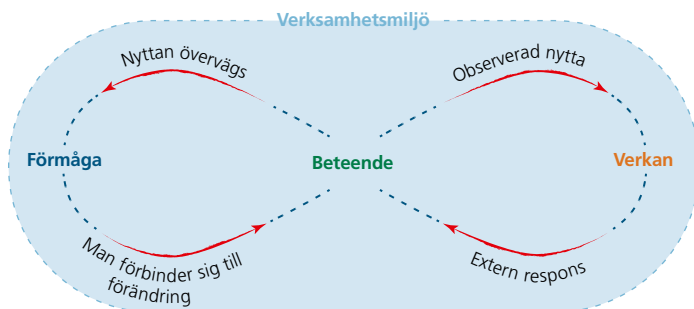
Modellen för engagerat ledarskap bildar en gemensam värdegrund inom Försvarsmakten och en grund för målinriktad växelverkan med tanke på de värnpliktiga och den avlönade personalen. Modellen för engagerat ledarskap är en samling principer för ledarskap som konstaterats vara bra, och som betonar ledning av människor. Den bärande tanken i engagerat ledarskap är att chefen kontinuerligt växer och utvecklas som chef. Bakom engagerat ledarskap ligger paradigmet för transformationellt ledarskap, som betonar chefens uppmuntrande, inspirerande och coachande grepp.

1 Referensramen för engagerat ledarskap

Engagerat ledarskap bygger på tanken att man genom målinriktad växelverkan, det vill säga **hörnstenarna i engagerat ledarskap**, åstadkommer önskade verkningar: tillfredsställelse, effektivitet och vilja att försöka. Målet i fråga om engagerat ledarskap är att få ledaregenskaperna i balans så att ingen av dem överbetonas eller överskuggas av de övriga. I modellen för engagerat ledarskap utvecklar chefen hela tiden sig själv som chef och människa.

På bild 7 ses en liggande åtta som beskriver symbolen för oändlighet, och som inte har en begynnelse- eller slutpunkt. I mitten av referensramen ses beteendet, som främst påverkas av den unika helhet som individen utgör. Den bygger på talrika faktorer, men i fråga om en militär chef betonas i verksamhetsmiljön ofta hans eller hennes individuella pedagogiska principer, människouppfattning, kunskap, personlighet, färdigheter, värderingar, attityder, erfarenheter samt alla de saker som gör honom eller henne till en unik individ. Det främsta sättet på vilket allt detta kommer till uttryck är den personliga försvarsviljan, attityden och engagemanget i gemensamma uppgifter och erhållna mål.

BILD 7. Referensramen för ledarskaps- och växelverkansbeteende.¹¹²



Referensramen för **ledarskapsbeteende** omfattar chefens **förmåga** att leda sina underordnade, **beteende** och den **verkan** som beteendet åstadkommer. Referensramen för engagerat ledarskap fungerar samtidigt som grund för utvecklingen av växelverkansbeteendet. Referensramen för **växelverkansbeteende** används som benämning då personen inte är i förmansställning.

Verksamhetsmiljön inverkar på allas vårt beteende. I vissa situationer kan verksamhetsmiljön ha en befriande eller kvävande verkan. Om det är fråga om det sistnämnda avfärdas många idéer och tankar gång på gång. Genom att bete sig enligt hörnstenarna för engagerat ledarskap kan man ge näring åt ett idérikt och skapande tänkande, där man inte är rädd för fel eller högtflygande tankar.

Referensramen för engagerat ledarskap erbjuder byggmaterial med tanke på självupplevelsen, som står i centrum för personligheten¹¹³ (Kinnunen 2015, 40–43). Förändringar i självupplevelsen hos vuxna personer kan beskrivas som att man smälter och analyserar respons som erhållits av andra människor. Individen bygger upp en uppfattning om sig själv i hög grad via utanförskap, varför den respons som erhålls av andra människor fungerar som ett viktigt byggnadselement med tanke på ledarskapsidentiteten. Varje människa klarar av att lära sig och utvecklas mot ett bättre ledarskap – om hon så vill. De krav och utmanande situationer som kommer från verksamhetsmiljön får vissa att klara sig bättre, även om två chefer som jämförs skulle ha lika bra substanskunnande. I sådana situationer kan man som särskiljande faktor konstatera någonting bekant: det är attityden som avgör.

Engagerat ledarskaps- och växelverkansbeteende som helhet¹¹⁴ består av fyra hörnstenar:

- Inspiration
- Förtroende
- Lärande
- Uppskattning

BILD 8. Hörnstenarna för engagerat ledarskap.



Inspiration

En inspirerande chef som motiverar sina underordnade får dem att finna nytt innehåll och nya utmaningar i sitt handlande. Chefen klarar av att konkretisera de krav som ställs på de underordnades handlande och få dem att förbinda sig genom gemensamma mål, som den underordnade varit med om att planera. Chefen ställer upp klara gemensamma spelregler som truppen ska följa. Chefen uppmuntrar och motiverar sina underordnade genom sitt eget exempel. Chefen ger positiv respons alltid då det behövs, och utvecklar samtidigt nya sätt att belöna sina underordnade för bra utföranden. Genom chefs inspirerade inställning till sina underordnade utvecklas gruppsammanhållningen och byggs förtroende med tanke på framtiden och utveckling av den egna funktionsförmågan

Förtroende

En chef som bygger upp förtroende klarar av att beakta sina underordnades önskemål samt individuella färdigheter och situationen. Den etiska och moraliska grunden för ledarskapet är stark och riskerna uppfattas som gemensamma. Ärlighet, rättvisa och opartiskhet prioriteras i chefs beteende. Chefen utnyttjar inte sin egen ställning för att uppnå egna fördelar. Chefen erbjuder sina underordnade ett exempel genom sitt eget handlande och beteende.

Lärande

Chefen sporrar till kreativitet samt stöder sina underordnades kreativitet, innovationsförmåga och utveckling av kunnandet. Chefen söker nya lösningsmöjligheter med tanke på utmaningar eller verksamheten. Fel som begås av individer ses som en naturlig del av verksamheten och man strävar efter att lära sig av dem. Man ber de underordnade om idéer och tar dem med i gemensamma problemlösningssituationer. Chefen kan ge och ta emot positiv och korrigerande respons. Respons är ett villkor för att ledarskaps- och växelverkansbeteendet ska kunna utvecklas.

Uppskattning

Chefen möter alltid människorna som individer. Han eller hon har en positiv människouppfattning och är genuint intresserad av sina underordnade som människor. Han eller hon lägger märke till sina underordnades individuella behov av att växa och utvecklas och fungerar samtidigt som coach för sina underordnade. Att man godkänner de individuella skillnaderna mellan sina underordnade och beaktar dem i sitt handlande hör till en chefs förfaringsätt. Han eller hon känner sina underordnade personligen och bemöter dem som jämlika. Chefen är en bra lyssnare. De underordnade stöds och handleds i problemsituationer och man har omsorg om dem.

Förutom de fyra hörnstenarna ingår följande sex dimensioner i engagerat ledarskap:

- kontrollerande ledarskap
- passivt ledarskap
- yrkesskicklighet effektivitet
- tillfredsställelse
- vilja att försöka.

Kontrollerande ledarskap

Inom ledarskap behövs kontroll på den nivå och på det sätt som individen, situationen eller verksamhetsmiljön förutsätter. Kontrollen får dock inte vara så stark att den inverkar försämrande på den underordnades utförande eller handlande. Kontrollen kan ta sig uttryck till exempel i överdriven kontroll eller för många frågor, brist på förtroende, undervärdering av andras handlande, att man pantar på information och hela tiden söker fel. Ett ökat kontrollerande ledarskap passiverar de underordnade och sänker deras motivation och initiativförmåga.

Passivt ledarskap

En passiv chef arbetar i huvudsak för sig själv och representerar i praktiken icke-ledarskap. Chefen litar på att organisationens struktur och rutiner ger grunder för verksamheten. Chefen tar tag i saker och ting först när det redan uppstått fel eller problem i verksamheten. En passiv chef vill inte ta ställning till någonting, är inte i kontakt med människor och är inte anträffbar. Chefen ger inte respons, undviker ansvar och drar sig undan i problemsituationer. Chefen har svårt att fatta beslut eller fattar beslut för sent. En ändamålsenlig passivitet i ledarskapet visar å andra sidan att chefen litar på sina underordnade och ger dem handlingsfrihet.

Effektivitet

Chefen inverkar på individernas handlande och därigenom på hela organisationens effektivitet och uppnåendet av målen. Typiskt för en effektiv trupp är ett smidigt och konstruktivt samarbete samt ett öppet inlärnings- och arbetsklimat. Verksamheten är av god kvalitet, och syns i allt man gör samt i individernas attityd till att utvecklas och utveckla. Effektivitet skapar en atmosfär av framgång i truppen som syns även utåt.

Tillfredsställelse

Tillfredsställelse har att göra med gruppens och organisationens effektivitet och framgång. Chefens verksamhet står i centrum. De som leds är nöjda med sin chef och vill arbeta underställda just honom eller henne. De som leds upplever själva att de gjort det som föranleder tillfredsställelse, men det är chefens ledarskapsbeteende som möjliggör tillfredsställelse och framgång.

Viljan att försöka

Chefen ökar sina underordnades vilja att försöka. De underordnade förbinder sig till samarbete, chefen och målen för verksamheten. Genom att förbinda sig ökar individen eller truppen frivilligt kvaliteten på verksamheten. Chefen sporrar sina underordnade till allt bättre utföranden genom att utnyttja den atmosfär av framgång som uppnåtts.¹¹⁵

Yrkesskicklighet

Med yrkesskicklighet avses det kunnande som chefen behöver i sin nuvarande uppgift och som hela tiden måste upprätthållas och utvecklas. Sett ur ledarskapssynvinkel bygger kompetensutvecklingen på fyra centrala områden: **förmåga, ledarskapsbeteende, verkan** och **respons**.

Utgångspunkten för individens **förmåga** är ett resultat av hans eller hennes personlighetsfaktorer samt växelverkan mellan individen och omgivningen. Utbildnings- och erfarenhetsbakgrunden samt tidigare egna erfarenheter av ledarskap skapar förmåga att leda. Förmåga är den omfattande beteendekapacitet som finns hos personligheten i ett visst ögonblick. Med chefens förmåga avses den helhet som utgörs av individens personliga egenskaper, färdigheter, värderingar, attityder, motivation, utbildning och erfarenhet.

Ledarskapsbeteende är målinriktad växelverkan som uppstår mellan människor i en viss grupp. Ledarskapsbeteendet bygger på chefens individuella förmåga. Dess effektivitet påverkas av verksamhetsmiljön, de faktorer som situationen medför och de mål som uppställts för verksamheten. Genom sitt ledarskapsbeteende tar chefen i bruk sin organisations resurser och riktar dem så att de uppställda målen uppnås. Till ledarskapsbeteendet hör även växelverkan med jämställda, förmän och intressenter.

Med **ledarskapets verkan** avses de förändringar i tillfredsställelsen, verksamhetens effektivitet, framgången och viljan att försöka samt det sätt att tänka som medlemmarna i truppen har och som kan observeras både inom truppen och utanför den.

Responsen är en viktig del av utvecklingen som chef. Grundidén med olika responssystem och den helhet de bildar är att erbjuda chefen verktyg för reflektivt tänkande. Detta är samtidigt utgångspunkten för utveckling av ledarskaps- och växelverkansbeteendet.

Noter

112 Deep Lead Oy:s material, (2020).

113 Kinnunen (2015), 40–43.

114 Nissinen (2000).

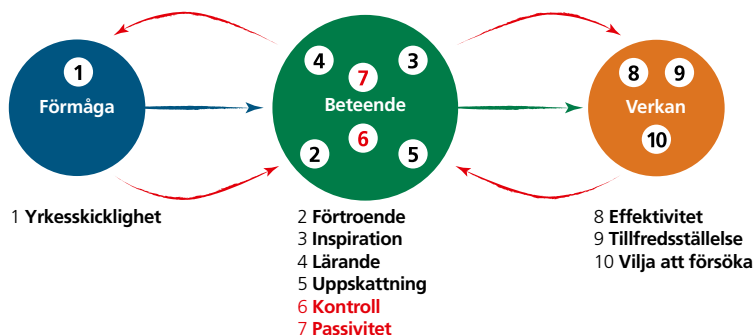
115 Nissinen (2000).

2 Modellen för engagerat ledarskap

Engagerat ledarskap är att coacha en människa så att hon självstyr klarar av att utveckla sin växelverkansförmåga i alla verksamhetsmiljöer. Modellen för engagerat ledarskap erbjuder möjlighet att mäta, det vill säga ett responsverktyg för växelverkan med tanke på utveckling av ledarskapet.

Modellen för engagerat ledarskap förenar teori och praktik. För att man ska kunna kombinera dem krävs tankearbete, som vid utveckling av ledarskapet är kritiskt tänkande som riktas sig mot en själv och andra människor.

BILD 9. Modellen för engagerat ledarskap.



Modellen för engagerat ledarskap sammanfattar den kunskap om bästa ledarskaps- och växelverkanspraxis som styrkts genom forskning och erhållits genom gemensamma erfarenheter. Den ger en konkret modell, grunder och ett klart verktyg för utvecklingen som chef. Med modellens hjälp erhålls och formas en riktning för utvecklingen. Modellen för engagerat ledarskap, som en del av Försvarsmaktens ledar- och utbildarutbildningssystem, utgör en början för den kontinuerliga tillväxten och utvecklingen som chef. Varje chef borde ta till sig skyldigheten att kontinuerligt utveckla sig själv. Modellen för engagerat ledarskap är ett verktyg för lärande, med vars hjälp utvecklingsbehoven och -målen kan definieras. Modellen sammanfattar den bästa ledarskapspraxisen och fungerar som en grund för utvecklingen. Ingen kan dock uppnå perfektion som ledare för människor – att växa som chef är en livslång process.

3 Dimensionerna inom ledar- och växelverkansbeteende

Modellen för engagerat ledarskap sammanfattar hurudant ett utmärkt ledarskap är. Ofta närmar man sig detta genom frågorna: Vem har varit den bästa förmannen eller läraren som du mött? Specificera de utmärkta delområdena i hans eller hennes ledarskaps- och växelverkansbeteende som ledde till att du fick denna uppfattning. Då man gör en förteckning över de erhållna beskrivningarna märker man att de alltid kan sammanfattas så att de överensstämmer med grundstenarna för engagerat ledarskap. Samma fenomen upprepas även om de praktiska exemplen representerar olika tidsåldrar och olika verksamhetsmiljöer. Detta visar hur stabila hörnstenarna i engagerat ledarskap är och därigenom möjligheterna att tillämpa dem i fråga om olika personer och verksamhetsmiljöer.

Modellen för engagerat ledarskap är Försvarsmaktens modell för ledning av människor och utgör grunden för innehållsinformationen i ledar- och utbildarutbildningen. I modellen har inkluderats bara sådana dimensioner (förmåga, beteende och verkan) som kan bedömas på ett tillförlitligt sätt genom extern respons. Avgörande med tanke på lärande är dock huruvida den interna responsprocessen fungerar, d.v.s. om chefen klarar av att lära sig av den erhållna responsen.

Ledarskaps- och växelverkansbeteende är målinriktad växelverkan mellan människor i en viss grupp. Detta utgör den del av en chefs handlande som kan observeras och bedömas utifrån. Ledarskaps- och växelverkansbeteendet bygger på chefsens förmåga och beteende samt verkningarna av beteendet (se bild 9).

3.1 Yrkesskicklighet

Chefens förmåga är ett begrepp som ansluter sig till den egna personen. På den inverkar ärvda egenskaper, fostran, livserfarenhet och utbildning. Människobilden i engagerat ledarskap är positiv och betonar utvecklingsinriktning och godkänner därmed individen med sina starka sidor och utvecklingsbehov. Förmågan avgör om chefen klarar av att utnyttja sina möjligheter att lära sig. Genom djupgående behandling av respons och genom att fråga varför kan chefen själv kritiskt bedöma sina färdigheter som chef (värderingar, attityder, handlingsätt). Chefens förmåga utgör grunden för utvecklingen som chef.

Med yrkesskicklighet avses de kunskaper och färdigheter som chefen behöver i sin nuvarande uppgift. Yrkesskicklighet är andra människors bedömning av de kunskaper och färdigheter som chefen uppvisat i sin uppgift. Chefen måste själv vara medveten om vilka krav responsen på ledarskapsbeteendet ställer på ändrade egna värderingar och attityder. Frågeserien i engagerat ledarskap mäter yrkesskickligheten på två nivåer. På den första nivån bedöms de kunskaper och färdigheter som personen behöver i sin nuvarande uppgift. På den andra nivån bedöms mera allmänna färdigheter som ligger bakom yrkesskickligheten.

Yrkesskickligheten ses som ett kunnande som skapar en grund för beslutsfattande, behärskande av saker och utveckling av funktionsförmågan.

3.2 Förtroende

Av hörnstenarna i engagerat ledarskap är förtroende den viktigaste, eftersom den även skapar grunden för de övriga hörnstenarna. Förtroende för andra och hur det visas är viktigt i en chefs beteende. I en militär verksamhetsmiljö kan detta fördunklas, om personen stöder sig på stark kontroll i sitt beteende. Då kan det förbli oklart för andra om man litar på dem eller inte. Förtroende byggs upp genom gärningar och bekräftas med ord. Bakom förtroende ligger chefens positiva och tillväxtinriktade människouppfattning, där utgångspunkten är att man litar på andra. Detta anses som det starkaste elementet inom finländskt ledande och ledarskap.

Till **byggande av förtroende** hör följande grundläggande drag:

- Mitt beslutsfattande är tydligt, rättvist, opartiskt, ärligt och ändamålsenligt.
- Jag omsätter mina värderingar i praktiken – jag gör som jag säger.
- Jag gör det man kommit överens om, jag ger inga tomma löften.
- Mitt beslutsfattande lämpar sig för situationen.
- Som förman handlar jag aldrig i eget intresse.
- Genom mitt ledarskap har jag omsorg om mina underordnades tjänstgöringssäkerhet. Omsorg om de underordnade ökar förtroendet

Förtroende skapar säkerhet – bygg förtroende!

3.3 Uppskattning

Uppskattning bildar tillsammans med förtroende en axel för säkerhet, där olika människor och individernas olika behov av växelverkan beaktas. Grundstenen för uppskattning betonar hur värderingarna styr beslutsfattandet i problemsituationer. Till **visande av uppskattning** hör följande utmärkande drag:

- Jag kan lyssna och diskutera och känner dem som är föremål för växelverkan.
- Jag är genuint intresserad av andra som likvärdiga medmänniskor.
- Jag godkänner och lägger märke till individuella skillnader mellan människor.
- Jag kan känna atmosfären och förutse konflikter.
- Jag har genuin omsorg om mina underordnade och deras behov.

- Jag hjälper och stöder andra då de behöver det.
- Jag tillbringar tid tillsammans med andra människor och har tid för dem
- Växelverkan är öppen och förtroendefull.

Jag uppskattar dig – visa uppskattning!

3.4 Lärande

Att fundera på saker och ting på alternativa sätt och att ta emot och ge respons står i centrum för inlärningsprocessen. Förändringar i verksamhetsmiljön medför upprepade utmaningar för det egna beteendet och handlandet. Chefen ska genom sitt eget exempel ge andra en modell exempelvis för hur respons kan utnyttjas. Detta definierar hurudan responskultur det råder i organisationen.

Till **möjliggörande av lärande** hör följande särdrag:

- Jag tar emot och ger aktivt respons.
- Jag uppmuntrar andra att komma med egna tankar och idéer.
- Jag ger tillräckligt utmanande uppgifter.
- Jag tränar och handleder andra i deras uppgifter.
- Jag uppmuntrar andra att prova på nya saker och experimentera.
- Jag bestraffar inte för fel, utan jag ger korrigerande respons.
- Jag tar med mig andra i problemlösning.
- I berednings- och planeringsskedet är en underordnad inte alltid av samma åsikt som sin förman.
- Genom att träna, handleda och ge ansvar stöder jag individernas färdigheter i självledarskap.
- Jag skapar utrymme och handlingsfrihet i min verksamhetsmiljö.

Vi växer mot självledarskap i vårt arbete – möjliggör lärande!

3.5 Inspiration

Grunden för inspiration utgörs av saker som motiverar genom förnuft eller känsla. I fråga om den första är finländarna traditionellt starka. Uppställande av mål, planering och genomförande är starka sidor inom den finländska kulturen. Inspiration med hjälp av känslor är inte en lika stark sida. Inom ledarskap hålls den emotionella intelligensen, det vill säga känslorna ofta tillbaka eller blir de i bakgrunden i situationer där de kunde synas. Emotionell intelligens är chefens förmåga att identifiera känslornas betydelse samt deras inverkan på det egna handlandet och växelverkansbeteendet.

Till **skapande av inspiration** hör följande särdrag:

- Jag är själv inspirerad och lägger mig själv i blöt.
- Jag kan fastställa klara, inspirerande och ändamålsenliga mål.
- Mitt handlande präglas av målinriktning och jag visar att jag förbinder mig till gemensamma målsättningar.
- Jag kan belöna och sporra på överraskande och inspirerande sätt.
- Jag kan skapa ett gott inlärnings- och arbetsklimat genom min positiva läggning
- Jag kan fastställa och komma överens om klara spelregler som gäller alla.
- Jag kan kräva sådant som vi har en klar överenskommelse om.
- Genom gemensamma mål, eget exempel och delade erfarenheter skapas en stark vi-anda i truppen.

Vi klarar det – skapa inspiration!

3.6 Kontrollerande ledarskap

Kontroll behövs, men den får inte vara för stark. Man pratar om god kontroll, varvid kontrollnivån är tillräckligt låg. Då kan man med hjälp av kontroll säkerställa, att man närmar sig de uppställda målen. Kontrollen blir negativ då den blir så stor att den passiverar andra personer. En för stor kontroll begränsar självstyrningen hos dem som leds, och ger inte plats för självständigt tänkande och handlande. 360-profilen för engagerat ledarskap kan visa varje person hur andra upplever hans eller hennes kontroll. På så sätt får man en bild av om kontrollen styr mot målen och stöder eller om den minskar självstyrningen.

Följande särdrag beskriver **överdriven och negativ kontroll**:

- Mitt beteende präglas av misstroende mot människors förmåga och vilja att klara sina uppgifter väl.
- Min brist på förtroende tar sig uttryck i sträng övervakning och mikroförvaltning.
- Min växelverkan koncentrerar sig främst på att söka fel och avvikelser.
- För stark kontroll leder till klart försämrad vilja att försöka, försvagat engagemang och försämrad atmosfär samt sänkt effektivitet.

Att lära ut och öva in nya saker förutsätter vanligen kontrollerande ledarskap, eftersom det att man lär sig rätt utföranden och förfaringsätt ger dem som leds säkerhet och ökar deras trygghetskänsla. Detta i sin tur underlättar ledarskapet i fortsättningen, eftersom saker har övats rätt så att man uppnått automationsnivå.

Överdriven kontroll är brist på förtroende!

3.7 Passivt ledarskap

I modellen för engagerat ledarskap representerar passivt ledarskap ett så kallat "icke-ledarskap". Där fattar chefen inte beslut i tid, dröjer med klara frågor och är svåransvarbar. Chefen kan vara passiv utan att han eller hon märker det, och identifierar inte de saker som han eller hon skulle kunna påverka och fatta beslut om. Ansvarsflykten kan vara medveten eller omedveten. Av denna orsak är det viktigt för chefen att få respons på sitt eventuella passiva beteende. Om nivån på passiviteten är hög, börjar de övriga hörnstenarna ofta sjunka.

Följande utmärkande drag beskriver **för stor passivitet**:

- Jag arbetar nästan alltid för mig själv, och ingriper i saker först när jag måste.
- Jag ger inte respons på verksamhet.
- Jag är ofta borta när jag skulle behövas.
- Jag tar inte ställning till någonting, utan undviker problemsituationer och ansvarstagande.
- Jag har svårt att fatta beslut och är ofta sent ute.
- Saker och ting går på rutin.
- Inofficiella påverkare stiger fram ur gruppen och det uppstår olika klickar.

4 Verkningarna av ledarskap

Chefen ansvarar för hela organisationens verksamhet, atmosfären i den och dess resultat. Mätningen av verkningarna av ledarskapet har komprimerats i tre dimensioner i modellen för engagerat ledarskap: **effektivitet**, **tillfredsställelse** och **vilja att försöka**. Effektivitet uttrycker hur resultatrik verksamheten är. Tillfredsställelse är hur nöjda de som leds är med ledarskaps- och inlärningsatmosfären. Viljan att försöka är hur chefen klarar av att utnyttja färdigheterna och potentialen hos dem som leds.

Truppens eller organisationens resultat och kvaliteten på verksamheten är direkta eller indirekta verkningar av ledarskapsbeteendet. Med verkningarna av ledarskapet avses sådana förändringar i verksamhetens effektivitet, resultat och sättet att tänka hos medlemmarna i truppen som kan observeras både inom gruppen och utifrån.

4.1 Effektivitet

Effektivitet är hela organisationens effektivitet, som chefen åstadkommer inom truppen eller arbetsgemenskapen. De uppställda målen uppnås och till och med överskrids. Hela gruppen präglas av ett konstruktivt och smidigt samarbete, öppen växelverkan och att man hjälper andra.

Följande särdrag beskriver **effektivitet**:

- Effektiviteten utgår från hela gemenskapen.
- Verksamheten präglas av exceptionell kvalitet, som syns i allt man gör och i individernas attityd som en strävan efter att utvecklas och utveckla.
- Effektiviteten skapar en atmosfär av framgång, som syns utåt.

4.2 Tillfredsställelse

Ledarskapet har stor inverkan på välbefinnandet hos dem som leds, och därigenom på arbetsförmågan och hur man klarar uppgiften. Dimensionen för tillfredsställelse i modellen för engagerat ledarskap uttrycker detta på ett sammanfattat sätt. Tillfredsställelse¹¹⁶ kan sammanfattas så, att människorna är nöjda med att de får arbeta tillsammans med den chef som responsen gäller. Man är nöjda med chefens beteende inom hela organisationen och också utanför den.

Följande särdrag beskriver **tillfredsställelse**:

- Människornas tillfredsställelse i gemenskapen är omfattande.
- Man vill arbeta tillsammans med mig.
- Mitt beteende ses som en möjliggörare för framgång, även om människorna upplever att de gjort de saker som ger upphov till tillfredsställelse.

4.3 Viljan att försöka

I dimensionen för viljan att försöka får man respons på hur beteendet hos den person som är föremål för responsen ökar andras vilja att försöka. Viljan att försöka ökar i en utmärkt chefs verksamhetsmiljö.¹¹⁷ Att de underordnade förbinder sig till chefen, gemenskapen och målen för verksamheten ger upphov till en atmosfär, i vilken människor ökar sin arbetsinsats. Chefen utnyttjar den uppnådda framgången då han eller hon sporrar sin trupp till allt bättre prestationer.

Följande utmärkande drag beskriver **viljan att försöka**:

- Människornas engagemang i de egna uppgifterna, gemensamma mål, sin organisation och sin förman ökar.
- Som förman utnyttjar jag den uppnådda framgången för att sporra människor till allt bättre prestationer.
- Viljan att försöka uttrycker hur jag genom mitt beteende har påverkat andras vilja att försöka.

Noter

¹¹⁶ Nissinen (2004), s.49.

¹¹⁷ Nissinen (2004), s.49.

5 Respons

Respons är den information som aktören får om hur väl verksamheten lyckats. Den koncentrerar sig på resultatet av verksamheten och det sätt på vilket resultatet har uppnåtts. Responsen kan till sin ton vara positiv och ett uppmuntrande, korrigering eller ett neutralt konstaterande av slutresultatet. Respons är en omfattande helhet, som innebär att målen klargörs och blicken riktas mot framtiden. Respons ges alltid bunden till målet och dess uppnående.¹¹⁸

5.1 Respons som förutsättning för utveckling

Oberoende av vilket ämne man ska lära sig kräver utveckling alltid inre motivation och aktivitet av den person som ska lära sig.¹¹⁹ Utvecklingen stöds av respons som erhållits på den egna verksamheten och dess verkningar. Responsen visar både var man lyckats och var man gjort fel, och kan ofta erbjuda eventuella alternativa förfaringssätt. Den berättar även om de förväntningar som den som ger respons har och hur dessa förväntningar uppfyllts. Respons väcker alltid olika känslor hos den som får respons, vilket inverkar på möjligheterna att förstå och utvecklas med hjälp av respons.¹²⁰ Om responsen väcker känslan av att man misslyckats eller skamkänslor, försöker människans försvarsmekanismer avvisa responsen och förklara den så att den blir mera uthärdlig för en själv. Då kan det som egentligen borde utvecklas förbises, och inget lärande sker. Sporrande och utvecklande respons å sin sida stärker personens egen motivation, vilja att försöka och känsla av att ha lyckats.¹²¹

Varje människa har utvecklat en personlig uppfattning om respons och betydelsen av sådan. Denna uppfattning har påverkats av egna erfarenheter, kunskapen i ämnet och andra människors berättelser eller upplevelser. Den personliga uppfattningen om respons inverkar på hur personen ställer sig till den erhållna responsen och hur väl han eller hon kan utnyttja den som hjälp i sin utveckling.¹²² Ur inlärningssynvinkel är situationen god om responsen ses som ett redskap för utveckling av verksamheten. Ibland upplevs respons som kontrollerande och kritiserande, varvid dess stöd med tanke på utvecklingen försvagas. Då kan den som får respons uppleva att den gäller den egna personen, vilket vanligen leder till ett behov av att försvara sig.¹²³

Varje person måste identifiera sin egen uppfattning om respons. I förmansställning är uppfattningen om respons bunden till uppfattningen om ledarskap och dess verksamhetsmodeller. Det beror på ledarskapsbeteendet om chefen använder responsen för att utveckla truppens verksamhet eller om han eller hon hellre koncentrerar sig på att kontrollera och demonstrera sin maktställning. Då chefen identifierar sin egen uppfattning om respons samt sina motiv för och sätt att ge respons har han eller hon möjlighet att utveckla sitt eget kunnande och den egna truppens verksamhet på ett effektivare sätt.¹²⁴

Respons riktas alltid mot verksamheten och inte mot personliga egenskaper.

Respons som är avsedd som hjälp för utveckling ska vara begriplig och bindas till praktiska exempel. Responsen ska vara exakt och är- lig. Därtill ska responsen alltid riktas mot verksamheten och inte mot personliga egenskaper. Utvecklande respons sporrar och uppmuntrar att göra ett nytt försök också då man misslyckats i det utförande som bedöms. Om det finns flera saker som borde utvecklas lönar det sig för den som ger respons att koncentrera sig på att bedöma de punkter som han eller hon upplever som viktigast och som i första hand borde utvecklas. Då ter sig utvecklingsarbetet inte för stort i förhållande till förmågorna hos den som erhållit responsen. Responsen ska i första hand inte lyfta fram enbart lösryckta detaljer, utan med den binds det som bör utvecklas till helheten.¹²⁵ Den som erhåller respons godkänner med större sannolikhet responsen då den överensstämmer med hans eller hennes förväntningar och då han eller hon litar på den som ger respons. Upprepad respons ökar dess tillförlitlighet och främjar lärande och utveckling.¹²⁶

Inom Försvarsmakten ges och insamlas respons typiskt i samband med olika övningar, utbildningsskeden och studiehelheter med hjälp av olika blanketter. Respons som insamlats med blanketter ska stödjas med kontinuerlig direkt respons. Därtill ska man identifiera verkningarna av icke-verbal respons (till exempel gester och miner), eftersom man hela tiden gör tolkningar utgående från den, varvid även risken för missför- stånd är stor. Att man frågar och diskuterar genom öppen växelverkan säkerställer därför att man tolkar saken rätt och gör utvecklingen med hjälp av respons effektivare.^{127 128}

Då man tolkar respons är det viktigt att reflektera över den respons som man fått av förmannen, jämfällda och dem som leds och knyta den till den egna erfarenheten och verksamhetsmiljön. Den egna uppfattningen kan stå i konflikt med den respons som erhållits av andra, vilket väcker förvirring hos den som erhållit respons. Med tanke på utvecklingen är det viktigt att bedöma och jämföra den egna erfarenheten med utifrån kommen respons samt analysera vad de olika uppfattningarna beror på och vad man kan göra för att minska skillnaden. Då man förstått detta är det möjligt att utnyttja den 360-gradiga responsen i sin helhet som stöd för den egna utvecklingen.¹²⁹

Extern respons bedömer bara synliga utföranden – vad du säger och hur du handlar. Om den respons du får står i konflikt med din egen uppfattning har du sannolikt inte lyckats föra fram alla dina tankar och mål till dem som gett respons.

Enligt referensramen för ledarskapsbeteende berör den respons som erhållits av underordnade, jämställda och förmän yrkesskickligheten, beteendet (växelverkan och ledandet) och verkningarna av ledarskapet. Att man jämför erhållen extern respons med sin självbedömning gör det möjligt att öka sin självkännedom och utveckla sitt ledarskapsbeteende. I detta skede av processen blir chefen tvungen att bedöma vilken betydelse den erhållna responsen har för honom eller henne själv och hur han eller hon tänker ändra sitt beteende och sitt handlande i fortsättningen.¹³⁰ De insikter man får bygger ofta på de antaganden, vanor och bedömningar som ligger bakom handlandet. En person som är skicklig att reflektera funderar över och bedömer orsakerna till och följderna av sitt eget handlande och utvecklar sitt handlande enligt de slutsatser han eller hon dragit, det vill säga sitt utvecklingsbeslut.¹³¹

Målet med respons är alltid att öka självkännedomen och förståelsen för verkningarna av det egna handlandet. Ju bättre chefen identifierar sina egna tankemodeller, sin växelverkan och sitt sätt att handla samt dessas inverkan på sitt ledarskap, desto effektivare kan han eller hon uppnå de uppställda målen tillsammans med sin egen trupp.¹³²

Du behöver inte ändra på din person, men du kan ändra på ditt beteende.

5.2 Att ge och ta emot respons

Det är mera sannolikt att man utvecklas utgående från respons då växelverkan mellan den som gett respons och den som tagit emot den är öppen, förtrolig och uppskattande. Med hjälp av rätt och rätt given respons är det möjligt att öka förtroendet. Å andra sidan är det möjligt att förstöra en förtrolig relation genom förringande och kritiserande respons.¹³³ I synnerhet vid muntlig respons ökar betydelsen av öppenhet och växelverkan vid responstillfället.

Om förtroendet mellan truppens medlemmar är svagt eller man vill avlägsna hinder för ärlig respons kan skriftlig respons ges anonymt. Då är det viktigt för den som ger respons att beakta kännetecknen för god respons för att responsen ska fungera som en förutsättning för utveckling, och inte enbart som en kanal för känslor. Om anonym respons avviker avsevärt från den respons som getts ansikte mot ansikte har den som erhåller respons en utmärkt möjlighet att utveckla sin verksamhet genom att söka de faktorer som förklarar denna skillnad och påverka dem.¹³⁴

Den plats där respons ges och de personer som är på plats inverkar på kvaliteten på växelverkan och därigenom på responsens effekt. Även den tidpunkt då responsen ges är av betydelse för dess effekt. Då man funderar över när respons ska ges är det skäl att bedöma situationen som helhet och beredskapen hos dem som lyssnar att ta emot respons. Responsen ska alltid vara omedelbar och direkt ansluta sig

till beteendet och handlandet samt främja lärande. Om mottagarna är mycket trötta eller befinner sig i en stark känslostorm är det skäl att skjuta upp responstillfället.¹³⁵

Den som ger respons ska komma ihåg kännetecknen för god respons. Därtill ska man i samband med att respons ges beakta mottagarens personliga egenskaper och färdigheter samt kvaliteten på växelverkanförhållandet mellan den som ger och den som tar emot respons. Det är fullt möjligt att respons som ges vid samma tillfälle tolkas och upplevs på flera olika sätt och att dess verkningar hos dem som tar emot den är synnerligen varierande.¹³⁶

Respons av god kvalitet uppfyller följande kännetecken:

- ges vid rätt tidpunkt
- är ärlig och uppskattande
- är personlig och individualiserad
- inriktas på handlandet
- är lyssnande och uppmuntrande
- skapar förtroende
- erbjuder alternativa förfaringsätt
- leder till konkreta åtgärder.¹³⁷

Responsen får aldrig omfatta nedvärdering, överdrifter, hotelser eller förstöra personens rykte. Responsen får inte vara kränkande till sitt innehåll och den ges med ett vänligt eller neutralt tonfall. Att skrika, fräsa eller prata på ett osakligt sätt lämpar sig aldrig för givande av respons.¹³⁸ Respons ges så snabbt som möjligt efter de händelser som ska bedömas. Respons som ges efter en lång tid känns lätt som om man "rotar i det förflutna", vilket sällan utvecklar verksamheten. Om det är någonting som man inte kan sluta fundera på och vill diskutera senare är det bäst att närma sig frågan via sina egna känslor. Då är det bra att berätta öppet att man vill reda ut en sak som blivit obehandlad.¹³⁹ Att komma ihåg positiva erfarenheter fungerar däremot som ett uppmuntrande och förtroendeskapande sätt att ge respons som främjar lärande.

Utgående från hur personen ställer sig till den erhållna responsen (se bild 10) kan man dra slutsatser om hans eller hennes självkännet och inre balans.¹⁴⁰ Den ovannämnda växelverkans- och förtroenderekationen mellan parterna har stor inverkan på hur responsen tas emot. Dessutom inverkar mottagarens personlighet och temperament samt tidigare erfarenheter av att ta emot respons på hur responsen tas emot och hur man kan utnyttja den erhållna informationen i utvecklingen av verksamheten. Det är möjligt att den som tar emot respons kan vara känslig för kritik eller i vissa fall helt och hållet låta bli att uppmärksamma den. En del kan ha ett stort behov av att få bekräftelse utifrån på sina egna uppfattningar. Andra har ett stort behov av perfektion och av vara först eller flitigast. Olika personligheter ges respons på olika sätt så att utvecklingen är så effektiv som möjligt. Någon behöver mycket

praktiska exempel eller bekräftelse på att man nått en tillräcklig kvalitet, medan respons till någon annan kan koncentrera sig på uppmuntran eller på att man lugnar personen.¹⁴¹

BILD 10. Inställning till respons.



Inom Försvarsmaktens verksamhetskultur finns det inte behov att avgöra orsakerna bakom olika människors handlande, men man måste förstå dem. Då den som ger respons känner igen olika stilar att ta emot respons kan han eller hon formulera responsen enligt mottagaren och på så sätt utveckla verksamheten och effektivera uppnåendet av målen.¹⁴²

Att få rutin i att ge och behandla respons hör till lärande av ledarskap. Målet är att en militär chef identifierar responsens betydelse för både sin egen kompetens och för utvecklingen av verksamheten i den trupp som han eller hon leder.¹⁴³ Ofta ges respons i relativt liten utsträckning, och responsen koncentrerar sig bara på att söka fel och utvecklingsobjekt. För många kan det ibland kännas svårt och besvärande att ta emot positiv respons. Positiv respons stärker dock självförtroendet och effektiviserar lärandet, varför det lönar sig att satsa på sådan. Korrigering ges vid fel och misslyckanden. Responsen ska också då vara uppskattande och sporra till ett nytt försök.¹⁴⁴

Att fungera som chef och utbildare i olika situationer förutsätter förmåga att uppträda, som det är möjligt att utveckla med hjälp av respons. Eftersom förmåga att uppträda och växelverkansförmåga är starkt bundna till personens personlighet, ska responsen på dessa vara finkänslig och framför allt koncentrera sig på handlandet och dess verkningar.¹⁴⁶

Utgångspunkten ska vara att de som leds själva är aktiva aktörer, och av denna orsak ska också responsen präglas av växelverkan och faktiskt vara 360-gradig. Man kan alltså inte dra den slutsatsen att den som ger respons alltid är en förman som står högre i rang och den som tar emot respons en underordnad, vars lott är att godkänna den respons han eller hon erhållit utan självreflektion. Problemlösningsförmåga, självstyrning och kritiskt tänkande gör det möjligt att utveckla verksamheten i truppen enligt dess medlemmars uppfattningar och idéer. Då den som leds upplever att han eller hon klarar av att påverka förutom sitt eget handlande även den egna truppens och dess chefs handlande, ökar hans eller hennes motivation att uppnå målen och förbinda sig till organisationen.¹⁴⁷

Vid bedömning av hur målen uppnåtts kan man konstatera att målet vanligen har uppnåtts genom samarbete mellan den som leder och den som leds. På så sätt beror både framgång och misslyckanden på hur hela truppens medlemmar har handlat, och ansvaret kan inte läggas på endast chefsens eller den underordnades axlar. Sett ur denna synvinkel betonas betydelsen av 360-gradig respons. Varje medlem av truppen utvecklas i sin egen uppgift genom att få respons på sitt handlande och verkningarna av det. Då de som leds ger sin chef ärlig och konstruktiv respons är det möjligt för honom eller henne att leda sin egen trupp mera effektivt. Samtidigt förbinder sig de underordnade starkare till sin trupp, vilket ytterligare ökar uppnåendet av målen.¹⁴⁸ För att en sådan situation ska kunna uppnås ska man fästa uppmärksamhet vid öppen respons inom truppen – på så sätt är det möjligt att ge konstruktiv respons. Det kräver att man förstår vad utvecklande respons ska innehålla och hur sådan ska ges. Man kan medvetet öva sig i att ta emot respons och utveckla sig utgående från den.

Noter

- 118 Kupias ym. (2011), s. 21.
- 119 KOULKK luonnos (2021), s. 6.
- 120 Kupias m.fl. (2011), s. 16.
- 121 Kupias m.fl. (2011), s. 172–173.
- 122 Kupias m.fl. (2011), s. 26–27.
- 123 Nissinen (2002), s. 96.
- 124 Kupias m.fl., s. 26–27.
- 125 KOULKK luonnos (2021), s. 12.
- 126 Nissinen (2002), s. 97.
- 127 Kupias m.fl. (2011), s. 17.
- 128 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 83.
- 129 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 84.
- 130 Nissinen (2002), s. 98.
- 131 Kupias m.fl. (2011), s. 186.
- 132 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 83.

- 133 Kupias m.fl. (2011), s. 146.
- 134 Huovinen (2015), s. 14–15, 65.
- 135 KOULKK luonnos (2021), s. 12–13.
- 136 Kupias m.fl. (2011), s. 162.
- 137 Kupias m.fl. (2011), s. 29.
- 138 Kupias m.fl. (2011), s. 25.
- 139 Talvio & Klemola (2017), s. 106.
- 140 Nissinen (2015), s. 15.
- 141 Kupias m.fl. (2011), s. 169.
- 142 Kupias ym. (2011), s. 162–163.
- 143 VMJOKO OPS liite 1 (2018), s. 10.
- 144 VMJOKO OPS liite 1 (2018), s. 10.
- 145 Kallio (2016), s. 93.
- 146 Ståhlberg (2019), s. 30.
- 147 Jauhola & Kortelainen (2018), s. 10.
- 148 Nissinen (2015), s. 78.

6 Tolkning av profilen inom engagerat ledarskap

Med frågebatteriet i engagerat ledarskap insamlas en ledarskaps- och växelverkansprofil. Växelverkansprofilen insamlas då den som samlar respons inte har underordnade. Det är viktigt att komma ihåg att profilen i sig inte ger färdiga svar, utan den är tänkt att rikta och aktivera tankearbetet hos den som får respons, vilket stöder lärandet. En väsentlig del av tankearbetet är att sätta in den erhållna responsen i rätt sammanhang, det vill säga den egna verksamhetsmiljön och dess utmärkande drag. Den bästa att tolka profilen är den person som bedöms, men då betonas den berörda personens självstyrningsförmåga och förmåga att förbinda sig till lärande i och med tolkningsprocessen.

Då man tolkar profilen i engagerat ledarskap lönar det sig att ha följande ordningsföljd:

1. Se på sammandraget av alla bedömningar och skapa dig en uppfattning om responsen som helhet.
2. Se på de starka sidorna och utvecklingsbehoven i fråga om hörnstenarna.
 - Vilket är förhållandet mellan dem?
 - Vilka avviker från den allmänna linjen?
3. Se på kontrollerande och passivt ledarskap.
 - Vilket är förhållandet mellan dem?
4. Jämför olika svarsgrupper med varandra.
 - Underordnade har andra förväntningar på sin chefs beteende än förmannen för eller de som är jämställda med den som bedöms.
 - Fatta beslut om vilken grupp du fått respons av som är viktigast för dig.
5. Se på spridningen beträffande summavariabeln i tabellen.
 - Om spridningen är över 0,7 är responsen motstridig.
6. Se på den öppna respons du fått.
 - Du får respons på saker som inte ingår i frågebatteriet.
7. Uppgör en utvecklingsplan (finns en färdig stomme).
 - De starka sidorna och utvecklingsbehoven finns ofta i beteendet som helhet, d.v.s. i hörnstenarna eller inom områdena för kontrollerande eller passivt ledarskap.
8. Ordna en sammankomst där man går igenom responsen med dem som svarat.
 - Vid sammankomsten får du värdefullt stöd eller ny kompletterande information som stöd för din egen tolkning.
 - Det viktigaste med tanke på sammankomsten är öppenhet.
9. Gör en ny profil.

Efter att utvecklingsplanen uppgjorts är det viktigt att följa med hur utvecklingsbeslutet och -frasen förverkligas. Detta kan stödjas genom att man ställer sig själv frågor: Hurudana har ledarskaps- och växelverkanssituationerna varit under den gångna perioden? Vad gav jag order om? Hur handlade jag? Hurudana känslor märkte jag att det väckte hos andra? Hurudana känslor väckte den aktuella situationen hos mig? Uppnåddes någonting eller var det någonting som blev ogjort och varför? Gjorde jag rätt eller är det någonting som borde ändras? Hur har jag betett mig mot andra växelverkansgrupper? Förmågan att reflektera över sig själv med hjälp av frågorna ovan utvecklas endast genom att man övar.

Det är inte ändamålsenligt att jämföra olika personers profiler, utan det viktigaste är att identifiera vars och ens personliga starka sidor och utvecklingsbehov. En ny profil bör jämföras med den tidigare, så att man ser vilken utveckling som skett. Om det finns utmaningar i utvecklingen kan profilen analyseras med hjälp av de frågor som ansluter sig till växelverkansbeteende enligt modellen för engagerat ledarskap. Med deras hjälp kan man fundera på hur man kan åstadkomma utveckling i praktiken. De frågor som underlättar tolkningen av profilen finns i bilaga 1.

Ledarskapets inverkan

Med ledarskapets inverkan avses de förändringar i verksamhetens effektivitet, resultat och truppmedlemmarnas sätt att tänka som kan observeras inom truppen och utifrån.

Effektivitet tar sig uttryck i att de mål som ställts upp uppnås i allt högre grad eller att de till och med överskrids. De viktigaste faktorerna som inverkar på effektiviteten är målmedveten verksamhet, att ledarskapet är tydligt och naturligtvis att de underordnade förbinder sig till gemensamma mål. Effektiviteten förklaras främst av inspiration.

Tillfredsställelse är en i huvudsak känslobaserad uppfattning om hur chefen har lyckats i sina uppgifter och hur hans eller hennes sätt att leda svarar mot andra människors behov och förväntningar. Tillfredsställelse förklaras främst av uppskattning

Viljan att försöka beskriver nivån på det bestående engagemang som chefen har lyckats skapa bland medlemmarna i den egna truppen. Att man förbinder sig till sin uppgift, målet och den egna truppen tar sig uttryck i att man frivilligt ökar sin egen arbetsinsats och att hela truppen uppnår ett bättre resultat i arbetet. Viljan att försöka beskrivs främst av inspiration och lärande samt omvänt av kontrollerande beteende.

7 Utvecklingsplan

7.1 Utveckling av ledarskaps- och växelverkansbeteendet

Den modell för engagerat ledarskap som ingår i Försvarsmaktens ledar- och utbildarutbildningsprogram skapar grunder för ledning av människor. Att utvecklas och växa som chef betyder att chefen konsekvent lär sig utgående från de erfarenheter och den respons han eller hon fått i olika verksamhetsmiljöer. Verksamhetsmiljön inverkar på och styr alltid ledarskaps- och växelverkansbeteendet. En skicklig chef kan anpassa sitt eget beteende till den aktuella verksamhetsmiljön och situationen. För att man på detta sätt ska förstå sitt eget handlande kräver att chefen har kognitiva och sociala färdigheter.¹⁴⁹

Utvecklingen som chef utgår från att man identifierar, är medveten om och utvecklar sina egna värderingar och personliga egenskaper målmedvetet. Ledarskapsbeteendet bygger på chefens förmåga, för vars utveckling var och en själv ansvarar. Värderingarna, självkännedom, fostran, ledarutbildningen och i sista hand de egna erfarenheterna av ledarskap formar förmågan att leda. Med att förmågan formas avses här de förändringar i individens attityder och beteende som beror på att man växer och medvetet utvecklar sig själv. Med hjälp av verkningarna av ledarskapet kan man konkretisera sambandet mellan ledarskapsbeteendet och verksamhetens effektivitet. Verkningarna av ledarskapet kan bedömas på många sätt, men man utvecklas inte i någon högre grad utan den information som man får via respons.

Att utvecklas som chef och ändra sitt ledarskapsbeteende är ett långsiktigt arbete. Självkännedom utgör utgångspunkten för att man ska kunna växa som chef. Bakom självkännedom ligger personlig tillväxt, som avspeglas i en positiv självbild, självuppskattning och uppskattning av andra och en sund självkänsla.¹⁵⁰ Det behövs ett klart utvecklingsbeslut som stöd för utvecklingen då vi observerar ett behov av att utveckla oss själva. I utvecklingen av ledarskapsbeteendet lönar det sig att koncentrera sig på en sak i taget och hålla den i minnet varje dag. Med tiden etableras det nya sättet och ledarskapsbeteendet förändras, varvid vi kan tala om djupt lärande.

Man föds inte till en bra chef, utan man växer och utvecklas till en sådan genom självkännedom samt genom erhållen respons och kontinuerligt lärande.¹⁵¹ En bra chef ställer sig positiv till den respons han eller hon får och vill lära sig av den. Modellen för engagerat ledarskap erbjuder cheferna grunder att bedöma sitt eget växelverkansbeteende genom att skapa förutsättningar för utveckling av ledarskaps- och växelverkansbeteendet genom självstyrning. Utveckling innebär att man identifierar, är medveten om och vill utveckla sina egna värderingar och personliga egenskaper. Att chefen har rätt attityd är en grundläggande förutsättning för att ledarskaps- och växelverkansbeteendet ska kunna utvecklas och samtidigt den centrala utmaningen. Utan positiv attityd kan man inte åstadkomma förändringar i sitt eget beteende.

Respons som gäller det egna beteendet utgör utgångspunkten för utveckling av ledarskaps- och växelverkansbeteendet. Utvecklingsbeslutet förutsätter att man har positiv inställning till respons och har en aktiv vilja att utvecklas som chef. Förutsättningen för att man ska utvecklas är att man ändrar sina egna inre tänkesätt. Särskilt viktigt med tanke på utvecklingen är att man identifierar och kan kontrollera sitt känsloliv och sina egna känslostyrda sätt att reagera.¹⁵² Utveckling av ledarskaps- och växelverkansförmågan förutsätter att man utvecklar känslomedvetenheten och förmågan att kontrollera sina känslor. En chef måste ha förmåga att lyssna på andra människor och ta hänsyn till andra människors synpunkter och känslor.¹⁵³ Denna förmåga kallas empati.

Växelverkansförmågan kommer till uttryck i ledarskapsbeteendet på följande sätt:

- förmåga att analysera och förstå mänskliga relationer
- förmåga att förhandla vid och lösa konflikter
- självsäkerhet, förmåga att uppträda och växelverkansförmåga
- vänlighet och omsorg om andra
- främjande av öppenhet och gruppsammanhållning
- förmåga att samarbeta.

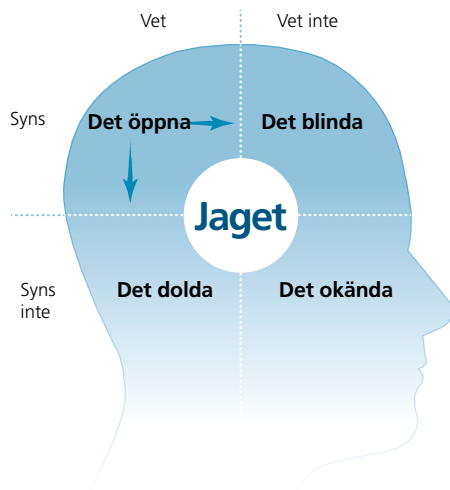
7.2 Utveckling av självkännedom

Kärnan i varje individs personlighet är jaguppfattningen, med vilken avses individens förhållande till sig själv. Jaguppfattningen uppstår genom växelverkan mellan individen och omgivningen.¹⁵⁴ Med självkännedom avses individens personliga förståelse av sig själv, sina känslor och sina starka sidor och utvecklingsbehov samt de motiv som styr handlandet. Det betyder att man vet vem och en hurudan människa man själv är. Självkännedom är att styra sina tankar, känslor och sin vilja i syfte att förverkliga sin egen potential och finna en balans i livet, det vill säga uppnå framgång.¹⁵⁵ Dess omfattning definierar i stor utsträckning hur personen kan utnyttja sina egna färdigheter.¹⁵⁶ Självkännedom hjälper individen att besegra sina egna rädslor och att förstå och godkänna avvikelser hos både sig själv och andra. En god självkännedom ökar välbefinnandet och hjälper till att bygga upp ett bra självförtroende. Chefens självkännedom formas med tiden och i och med erfarenheterna av ledarskap ökar.¹⁵⁷

Utveckling av ledarskaps- och växelverkansförmågan kräver ökad självkännedom. Självkännedom kan med tanke på utvecklingen som chef åskådliggöras med hjälp av Joharifönstret (Luft och Ingman).¹⁵⁸

Joharifönstret (bild 11) består av fyra helheter, som bildas kring två axlar: öppenhet och hantering av respons. Med öppenhet avses i vilken utsträckning man berättar om sig själv för andra. Med hantering av respons avses i vilken utsträckning man söker, tar emot och förstår respons som erhållits av andra.

BILD 11. Joharifönstret som utvecklare av självkännedom.



De två fönsterrutorna till vänster, det öppna och det dolda jaget, beskriver individens uppfattning om sig själv. Dessa är sådana saker som individen vet om sig själv. De kan vara fakta, känslor, rädslor, föreställningar eller motivationskällor. De två övre rutorna, det öppna och det blinda jaget, beskriver andras uppfattningar om individen. Det okända jaget i rutan i nedre högra kanten är ett område som innehåller sådana saker om individen som han eller hon själv ännu inte känner till och som andra inte heller ser.

De bästa förutsättningarna för ledarskap finns då det öppna jaget är störst av fönstren. Då uppfattar alla personens beteende på samma sätt som han eller hon själv upplever det. Genom att samla in respons av andra människor på de blinda punkterna i det egna beteendet kan personen öka sitt öppna jag, medan jagets blinda andel minskar.¹⁵⁹ Det är viktigt att notera att utveckling med hjälp av respons och utveckling av jaguppfattningen inte betyder att man ändrar sin personlighet. Ökad medvetenhet genom att analysera erfarenheter, egna tankar och känslor gör det möjligt att ändra (finjustera) sitt eget beteende. Enkäten för kartläggning av växelverkan som fogats till ledar- och utbildarutbildningen hjälper individen att utveckla sin självkännedom med avseende på växelverkansförmågan.

Det öppna jaget är det område där individen uttrycker sig fritt. Det är den del av jaget som vi vill att andra ska känna till och se. Ju större detta område är, desto lättare kan personen uttrycka sig, och desto lättare har han eller hon att umgås med andra. Ju mera man litar på andra människor, desto mera öppen vågar man vara. Det öppna jaget är området för god växelverkan och ett bra ledarskapsbeteende.

Det blinda jaget är den del av beteendet som andra ser, men som individen själv inte är medveten om. Individen kan enligt andra exempelvis bete sig arrogant eller avbryta andra, men märker inte det själv. Till det blinda jaget hör ofta sätt och beteendemodeller som man vant sig vid. Man lär sig känna mig själv ur en annan synvinkel om man får konstruktiv respons av en annan människa. På så sätt minskar det blinda området, och det öppna växer på motsvarande sätt. Det blinda jaget utgör skillnaden mellan självkännedom och andra människors iakttagelser.

Det dolda jaget avser olika saker och känslor som man inte vill berätta om för någon. Man får ha sådana saker, men det är viktigt att deras antal står i rätt proportion till det öppna jaget. Oftast vill individen inte avslöja i synnerhet känslor som han eller hon betraktar som negativa, såsom nervositet, rädsla, ilska eller andra brister hos honom eller henne själv. Om individen döljer mycket av sina tankar och känslor binder detta onödigt mycket krafter och beteendet blir oäkta. Det dolda jaget begränsar öppen växelverkan.

Det okända jaget är ett område som varken personen själv eller någon annan känner till: ibland är det svårt att förstå sig själv, man kan t.ex. vara rädd för någonting, men man vet inte varför. Det utgör dock kärnan i beteendet, och ger upphov till många saker. Mitt okända jag innehåller våra dolda resurser och möjligheter.

7.3 Utvecklingsplanen som verktyg för intern respons

Utvecklingsplanen är ett av de viktigaste verktygen som stöder utveckling. Målet med den är att stöda tillväxten och utvecklingen som chef, sporra personen att bedöma sin egen verksamhet och utnyttja den information som erhållits genom respons. Utarbetandet av en utvecklingsplan förutsätter att man känner sig själv, skapar en självbild samt att man identifierar och erkänner fakta för att kunna växa och utvecklas som chef. Gruppsamtal, teamarbete och genomgång av respons gör det möjligt att dela med sig av sina erfarenheter, utveckla sitt tänkande och spegla sina egna tankar i andras samt möjliggör uppkomsten av växelverkan.

Till kurserna i ledarskap och utbildningsförmåga hör:

- att man funderar på sig själv som utbildare, sitt ledarskap samt god växelverkan
- utveckling av självkännedom med hjälp av Joharitestet
- analys av den respons som erhållits på ledarskaps- och utbildningsprestationer
- självbedömning och bedömning som gjorts av jämförbara enligt modellen för engagerat ledarskap (tolkning av profilen)
- de utvecklingsplaner som uppgörs under chefsperioden och uppgifter i vilka man reflekterar över sin egen utveckling.

Syftet med utvecklingsplanen är att den fungerar som ett minne för den lärandes egen utveckling.

Utarbetandet av en personlig utvecklingsplan inleds med hjälp av den respons som erhållits under underofficerskursen eller reservofficerskursen, den öppna responsen av jämförbara och den eventuella ledar- eller växelverkansprofilen. Utvecklingsplanen kompletteras genom de ledarskapsfärdigheter och den respons som erhållits under chefsperioden, den ökade självkännedom samt genom teamarbete. Genom att uppgöra en utvecklingsplan och upprätthålla den stöds den lärandes interna respons och reflektion över sitt eget handlande.

En utvecklingsplan som gjorts i den virtuella lärmiljön är en dagboksliknande helhet, i vilken de starka sidorna och utvecklingsbehoven i fråga om den egna utvecklingen, från ledarutbildningens början ända till slutet av chefsperioden antecknas. Utbildaren kan bekanta sig med och kommentera planen och på så sätt stöda den lärandes utveckling. Detta ersätter dock inte det personliga periodrespons-samtalet mellan utbildaren och den som utbildas.

Periodrespons-samtalet är avsett att förverkligas minst två gånger under chefsperioden efter att profilen insamlats och analyserats. Det första periodrespons-samtalet sker genast i början av chefsperioden och det sista i slutet av chefsperioden. Det sista samtalet fungerar samtidigt som bevaringschefens slutrespons. Vid periodrespons-samtalet används profilen och den erhållna responsen som hjälp. Före periodrespons-samtalet ska den som utbildas reflektera över den erhållna responsen och anteckna sina egna observationer i utvecklingsplanen. Periodrespons-samtalet är en inlärnings-situation, där det är viktigt att först höra vad den som utbildas tänker om den erhållna responsen och de observationer som han eller hon gjort av den. Därefter berättar utbildaren om sina egna iakttagelser och motiverar dem. Efter periodrespons-samtalet borde de som utbildas få en klar uppfattning om sina egna starka sidor och sina utvecklingsbehov som chef. Detta skapar en grund för utvecklingsbeslutet och en konkret utvecklingsfras.¹⁶⁰

Utvecklingsplanen omfattar fem olika delområden, och den som utbildas söker faktorer som påverkar dem med hjälp av den erhållna responsen, sin självkännedom och självbedömning.

Utvecklingsplanens uppbyggnad:

1. **De starka sidorna** fastställs utgående från den öppna responsen från jämförda eller den producerade profilen och öppen respons.
2. **Utvecklingsbehoven** fastställs enligt profilen och den öppna responsen. Det lönar sig att slå fast bara ett eller två utvecklingsbehov. Då man utvecklar ett delområde stöder det ofta även en förbättring av andra delområden av beteendet.
3. **Utvecklingsbeslutet** preciseras efter att utvecklingsbehovet har identifierats. Den som utbildas väljer själv ut det viktigaste av de fastställda utvecklingsbehoven som grund för sitt utvecklingsbeslut. För detta ändamål väljs vanligen en av beteendedimensionerna inom engagerat ledarskap ut (inspiration, förtroende, lärande, uppskattning, kontroll eller passivitet). Kunskaper ur yrkesskicklighetssynpunkt utvecklas genom utbildning och erfarenheter. Verkningsarna av beteendet (tillfredsställelse, effektivitet och viljan att försöka) förändras då den som lär sig ändrar sitt eget ledarskaps- eller växelverkansbeteende.
4. **Utvecklingsfrasen** skapas utgående från det valda utvecklingsbeslutet. Frasen är kort, slagkraftig och möjlig att förverkliga och kommer till uttryck i den dagliga verksamheten.

5. **För konkretisering av utvecklingsfrasen** antecknar den som utbildas, med hjälp av frågorna nedan, de praktiska erfarenheter som han eller hon har tänkt vidta i ändringen av sitt växelverkansbeteende i framtiden.
- Vad gör jag inte längre i framtiden?
 - Vad gör jag mindre i framtiden?
 - Vad gör jag mera i framtiden?
 - Vad gör jag på annat sätt i framtiden?

Utvecklingsplanen är ett resultat av det arbete som den som utbildas själv gör. Det viktigaste i fråga om utvecklingsplanerna är att utvecklingsbeslutet och utvecklingsfrasen antecknas. Utvecklingsbeslutet ger uttryck för det klara känslotillstånd och den vision beträffande den personliga utvecklingen som via intern respons växer fram hos den som lär sig. Den som utbildas motiverar i sitt utvecklingsbeslut för sig själv, varför han eller hon vill utvecklas i enlighet med sitt beslut.

Utvecklingsplanen stöder tillväxten och utvecklingen som chef under chefsperioden. Den sista uppdateringen av utvecklingsplanen under chefsperioden skapar grunden för utvecklingen som chef i reserven.

Noter

- 149 Paasivaara, L., 2010, s. 15.
150 Paasivaara, L., 2010, s. 16.
151 Paasivaara, L., 2010, s. 18.
152 Goleman 2012, s. 73.
153 Paasivaara, L., 2010, s. 19–20.
154 Nissinen, Kinnunen & Jorma 2015, s. 40.
155 Dunderfelt 2006, s. 35.
156 Nissinen, Kinnunen & Jorma 2015, s. 96.
157 Nissinen, Kinnunen & Jorma 2015, s. 40.
158 Nissinen, Kinnunen & Jorma 2015, s. 95.
159 Nissinen, Kinnunen & Jorma 2015, s. 95.
160 Pääesikunnan Koulutusosasto 2018, s. 5–6.

8 Utnyttjande av ledarutbildningen i reserven

Inom Försvarsmakten bygger ledar- och utbildarutbildningen samt ledningen av människor på principerna för engagerat ledarskap. Principerna för engagerat ledarskap motsvarar väl de förväntningar som samhället har på ett modernt ledarskaps- och växelverkansbeteende. De 360-gradiga bedömningar gällande växelverkansbeteendet som samlas in under utbildningen, möjligheten att öva sig i olika ledarskaps- och utbildningsuppgifter samt ett omfattande responssystem som stöder tillväxten och utvecklingen som chef ger Försvarsmaktens ledarutbildning ett mervärde.

8.1 Utveckling av ledarskaps- och växelverkansbeteendet i reserven

Målsättningen för ledar- och utbildarutbildningsprogrammet är att skapa en av attityder, kunskaper och färdigheter bestående grund hos dem som utbildas att leda och utbilda sin egen krigstida trupp. Utbildningen betonar målinriktad växelverkan med tanke på engagerat ledarskap samt utveckling av moderna färdigheter inom utbildningsförmåga. Målet för ledarutbildningen är att chefen behärskar ledningen av sin egen trupp samt principerna för självutveckling enligt modellen för engagerat ledarskap i olika situationer och verksamhetsmiljöer. Målet för utbildarutbildningen är att chefen behärskar utbildningen av den egna truppen så att den nivå som kraven på truppens prestationsförmåga förutsätter uppnås.

Efter att ha genomgått ledar- och utbildarutbildningsprogrammet ska chefen klara av att självständigt leda och utbilda sin egen trupp.

Ledar- och utbildarutbildningen genomförs som en studiehelhet som omfattar 20 studiepoäng (560 timmar) under underofficers- och reservofficerskursen samt chefsperioden. Ledar- och utbildarutbildningsprogrammet består av teoretiska studier i ledarskap och utbildning samt praktisk övning under underofficers- och reservofficerskursen samt chefsperioden. Responssystemet som ingår i utbildningsprogrammet stöder tillväxten och utvecklingen som chef hos den som utbildas samt sporrar till en öppen responskultur. Genomgången ledarutbildning gör det möjligt att söka sig till de militära yrkena.

Ledar- och utbildarutbildningsprogrammet inleder en livslång utveckling som ledare för människor. Programmet skapar en grund och en positiv attityd till utveckling av det egna växelverkansbeteendet även under tiden efter tjänstgöringen. Modellen för engagerat ledarskap erbjuder en modell, ett verktyg och en livslång inlärningsstig för tillväxt och utveckling som chef som det lönar sig att följa även i reserven

De som deltar i ledarutbildningen har under sin fritid möjlighet att avlägga frivilliga, kompletterande studier i ledarskap och utbildningsförmåga inom Försvarsmaktens virtuella lärmiljö. Studierna motsvarar åtta studiepoäng (8 sp). För studierna ansvarar Försvarshögskolan. För studier som avlagts med godkänt resultat får man ett intyg av Försvarshögskolan.

De kurser för reservistchefer (Reserviläisjohtaja) som Försvarsutbildningsföreningen (MPK) erbjuder ger en bra grund för utvecklingen som chef genom både den teoretiska modellen för engagerat ledarskap och praktisk tillämpning av den. På kursen lär man sig och repeterar man innebörden av individens funktionsförmåga och truppens prestationsförmåga, insamlas respons och skapas en personlig utvecklingsplan utgående från den erhållna responsen. På kursen lär man sig hur öppenhet samt givande och mottagande av respons skapar en grund för självkännedom, som utgör utgångspunkten för lärande och personlig utveckling. På kursen behandlas därtill de utmaningar som det moderna stridsfältet medför med tanke på ledarskap, den stridsrelaterade stressens inverkan på ledarskapet och dem som leds, betydelsen av kommunikation, grunderna i i militärsociologi, chefs makt och ansvar samt etik och krigets rättsregler. Till kurserna hör även olika praktiska övningar, där var och en genom olika uppgiftskontroller som ansluter sig till civilt och militärt ledarskap får respons på sitt handlande och på så sätt kan utvecklas som chef.

8.2 Nyttan av Försvarsmaktens ledarutbildning i det civila

Det är ofta möjligt att räkna de studiepoäng som ledarutbildningen innehåller till godo eller som en del av studierna vid civila läroinrättningar. Hur de räknas till godo i praktiken varierar dock enligt utbildningsprogram och läroinrättning. Den egna aktiviteten är dock av stor betydelse då man ansöker om att få studierna inom ledarutbildningen tillgodoräknade eller betraktade som ersättande studier. Det lönar sig att spara den information som finns i den elektroniska ledarpärmen och ta upp dem då tidigare förvärvat kunnande identifieras.

Man har nytta av ledarutbildningen i det civila¹⁶¹, även om de studiepoäng man fått inte kan räknas till godo som en del av andra studier. Försvarsmakten är en av de få platser som ger unga människor ledarutbildning. Enligt den slutenkät som utförs bland beväringarna upplevde nästan 90 % av dem som fått ledarutbildning att de har nytta av ledarutbildningen i det civila. Försvarsmaktens modell för engagerat ledarskap i fråga om ledning av människor lämpar sig utmärkt för civila ledarskapsmiljöer, eftersom den bygger på principerna för transformationellt ledarskap¹⁶², som ursprungligen utvecklades med tanke på civilt ledarskap. Man har upplevt att man haft fördel av utbildningen vid ansökan till utbildning eller arbetsuppgifter.

Den nytta som erhålls av ledarutbildningen begränsar sig inte enbart till färdigheter som är nyttiga för chefer. Enligt de undersökningar som gjorts upplevdes det att man genomgått ledarutbildning ha utvecklat de individuella färdigheterna, organisationsförmågan och växelverkansförmågan. I utvecklingen av de individuella färdigheterna betonades visande av eget exempel, initiativ- och stresshanteringsförmåga samt tagande av ansvar. Ledarutbildningen utvecklade organisationsförmågan genom att i synnerhet utveckla förmågan att fördela uppgifter och skapa tidtabeller, iakttagandet av fastslagna tidsgränser samt uppnåendet av mål. Växelverkansförmågan utvecklades i synnerhet när det gäller färdighet att lyssna, diskutera, arbeta i grupp och möta människor som individer.¹⁶³

Att leda är målinriktad växelverkan, och vi behöver alla sådana färdigheter när vi samarbetar med varandra, oberoende av uppgift.

Noter

¹⁶¹ Korpela (2020).

¹⁶² Immonen (2020).

¹⁶³ Hyttiäinen (2020).

3

Grunderna i ledarskap under undantagsförhållanden

I detta kapitel betraktas olika fenomen inom krig och strid ur ledarskapssynvinkel. Bilden av krig och strid är beskriven på allmän nivå utgående från beskrivningar av det moderna stridsfältet. Bilden av krig och strid är till en del tidlös eller förändras långsamt, även om den lever i kontinuerlig förändring.

1 Krav som verksamhetsmiljön under undantagsförhållanden ställer

1.1 Bilden av krig och strid

*"Krigets grundläggande karaktär har inte förändrats. Det består fortfarande av extrem användning av maktmedel i syfte att uppnå politiska eller andra omfattande mål. Det är endast krigföringens väsen eller uttryck som förändrats, det vill säga, med vilka metoder och på vilket sätt krig förs. Även allt annat omkring oss är satt i samma förvandling. Varje faktor i krig är i princip enkel, men helheten är det inte."*¹⁶⁴[fritt översatt]

Försvarsmakten leds enligt samma principer under normala förhållanden och undantagsförhållanden och den mest centrala principen är linjestabsorganisationen. Sättet att leda under undantagsförhållanden är uppgiftstaktik (uppgiftsledning), där förmannen eller en högre ledningsstaffel ger den underordnade en uppgift och fastställer det önskade slutläget. Den underordnade kan besluta hur uppgiften utförs i detalj.

Operationerna planeras och uppgifterna, prestationsförmågorna och stödet delas så att kommandörerna klarar av att verkställa operationerna självständigt och sträva efter att uppnå de mål som den högre ledningsstaffeln uppställt. Den underordnade bereds tillräcklig handlingsfrihet och tillräckliga resurser så att han eller hon, om situationen förändras, klarar av att fortsätta med operationerna utan styrning från den högre staffeln. Sårbarheterna i Försvarsmaktens verksamhetsmiljö och de egna systemen måste beaktas, och man måste vara beredd att fortsätta även vid störningar i ledningsförbindelserna.¹⁶⁵

Krig och strid kan definieras som en våldsam sammandrabbning mellan två organiserade parter som använder sig av militära maktmedel. Krig i sig självt kan uppvisa många drag. Det kan vara synnerligen omfattande verksamhet mellan två stater eller verksamhet mellan två mindre parter som knappt överskrider våldströskeln. Fullständig fred eller totalt krig är sällan förekommande¹⁶⁶, och den moderna krigs- eller stridsbilden uppvisar nödvändigtvis inga tecken på kinetisk påverkan på den andra parten. Möjligheterna att påverka har vuxit avsevärt och inbegriper bland annat informations- och cyberoperationer.

I krig möter en chef många faktorer som inverkar skadligt på hur de egna målen uppnås. Dessa faktorer består av det våld, den fara, de fysiska ansträngningar, det lidande och den ovetenskap som krig medför. De kallas gemensamt friktion. Krigets friktion är en faktor som gör det enkla svårt¹⁶⁷. Den fara, fysiska ansträngning, den svårighet att få information och den friktion som ingår i krig och strid bildar tillsammans krigets atmosfär och blir ett medium som stör all verksamhet och kan kallas allmän friktion. Begreppet friktion kan modelleras och konkretiseras noggrannare genom att kategorisera den enligt tre friktionskategorier: informationsbrist, brist på förståelse och bristande effekt.

Informationsbrist kan definieras som skillnaden mellan vad man vill veta och vad man verkligen vet. Då chefen fattar beslut och uppgör planer har han eller hon inte tillgång till all den information som han eller hon önskar. Således bygger besluten till en del på antaganden och bedömningar. Dessa antaganden och bedömningar kan senare visa sig vara felaktiga, varvid informationsbristen ger upphov till friktion.

Brist på förståelse kan definieras som skillnaden mellan vad vi vill att människor ska göra och vad de i verkligheten gör. De underordnade utför alltså den uppgift de fått antingen medvetet eller omedvetet på ett annat sätt än hur chefen i sina egna planer har avsett att den ska utföras. Vid brist på förståelse uppstår friktion genom att saker och ting inte avancerar på det sätt som chefen beordrat.

Bristande effekt kan definieras som skillnaden mellan vad vi förväntar oss att ska hända och vad som händer i verkligheten. Vid bristande effekt uppstår friktionen så att de underordnade utför den uppgift som beordrats dem på det sätt som de planerats och beordrats, men detta leder ändå inte till det önskade slutresultatet.¹⁶⁸

Det är också viktigt att förstå att motparten (fienden) inte bara är en orörlig eller livlös varelse, mot vilken man verkar, utan den har sina egna planer och mål, som den förverkligar samtidigt som den strävar efter att förhindra att den andra parten förverkligar sina egna. Krig är alltså dynamiska, levande, alltid i rörelse och föränderliga.¹⁶⁹

Krig och strid kan förutom att de definieras som dynamiska även definieras som komplexa. Båda de krigförande parterna består av otaliga små delar. Individerna bildar patruller, patrullerna grupper, grupperna plutoner, plutonerna kompanier och så vidare. Dessa element verkar inte inom samma medvetenhet. Varje faktor är en del av en större helhet och fungerar i samarbete med andra i syfte att uppnå ett gemensamt mål. Vid samarbete strävar varje del av en större helhet mot sitt eget mål och anpassar sig till sin egen situation. Var och en blir dessutom tvungen att möta friktion, ovisshet och kaos och eventuellt föranleda andra samma saker, både de egna trupperna och motståndaren.¹⁷⁰

Dynamisk komplexitet och de utmaningar den medför är någonting som militära organisationer har sökt lösningar på under historiens gång. Med begreppet kan man beskriva den icke-lineära eller kaotiska verksamhetsmiljö som militära organisationer möter. Den omfattar begreppet friktion, och friktionen dyker på ett oförutsägbart sätt upp i den praktiska verksamheten, där den fungerar som ett medium som fördröjer organisationens verksamhet.¹⁷¹

I krig är det, trots den teknologiska utveckling som skett, fråga om människan, och dess mänskliga dimension innehar en central ställning. I krig är det fråga om våld, och faran som element är alltid närvarande. Faran inverkar på den som leder och dem som leds. En militär chef måste förstå farans och rädlans inverkan på sig själv och dem han eller hon leder.¹⁷² Som ett drag hos krig kan man även betrakta ovisshet. Ovissheten skapar friktion, men eftersom ovissheten är ett så alltomfattande

drag i bilden av krig och strid, behandlas den separat. I krig befinner man sig i en kontinuerlig atmosfär av ovisshet. Ovisshet uppstår till följd av saker som vi inte kan vara säkra på. Vi vet inte säkert vad fienden tänker göra, vilka utmaningar omgivningen skapar, och vi känner inte alltid ens till i vilken situation våra egna trupper befinner sig. Man kan minska ovissheten, men man kan inte helt avlägsna den. Således bygger beslutsfattandet till en del på möjligheter och sannolikheter. Även en ren tillfällighet eller en enskild sak som förefaller obetydlig kan vara den avgörande faktorn i en händelsekedja.¹⁷³

Bilden av krig och strid är alltså till en del icke-lineär eller kaotisk. Det är svårt att förutse slutresultatet, eftersom antalet variabler är så stort. En icke-lineär bild av krig kunde jämföras med att förutspå vädret, som följer vissa lagbundenheter. Vi kan relativt säkert förutspå morgondagens väder eller att det är kallare på vintern än på sommaren. På grund av det stora antalet variabler är det dock omöjligt att förutse att det är ett visst väder på tisdag om sju månader. Hur man ser på krigets innersta väsen inverkar på vilken ledarskapsmodell man väljer.¹⁷⁴ Med den ledarskapsmodell man använder svarar man mot det problem som den dynamiska komplexiteten medför.

Ur en militär chefs synvinkel ställer bilden av krig och strid och den ledarskapsmodell som härleds ur den, uppgiftsledning, krav på både individen och chefen. Individerna borde vara initiativrika, ansvarsfulla och lita på sig själva. Ur ledarskapets och chefens synvinkel måste truppen kunna grundstridsmetoderna, funktionerna vara tillräckligt enkla och snabba samt verksamheten vara beslutsam. Truppen måste ha inbördes förtroende för varandra och de underordnade ha en tillräcklig handlingsfrihet då uppgifter beordras.¹⁷⁵ Chefen måste förstå hur han eller hon själv reagerar på stressande situationer samt hur de inverkar på dem som leds. Den friktion som uppstår vid krig och strid kan inte avlägsnas; man måste godkänna dess existens och lära sig att handskas med den. Chefen kan även utnyttja friktionen för att åsamka fienden friktion. Detta lyckas bäst genom att vara snabbare än fienden och hålla kvar initiativet. Det väsentliga är inte tidsmässig snabbhet, utan mer väsentligt är att vara snabbare än fienden.

Till en militär chefs metodarsenal hör ledning genom eget exempel, ledning genom order och uppgiftsledning samt ledning av upprätthållandet av funktionsförmågan. Chefen beslutar om hur dessa sätt att leda betonas enligt situationen (bild 12).

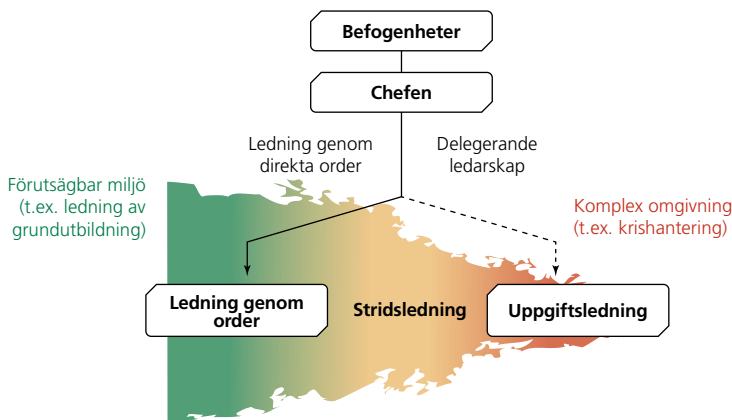
Vid **ledning genom order** ger chefen noggranna order, som innehåller sättet att utföra uppgiften (vad som ska göras och hur). Vid ledning genom order är snabbheten i verksamheten bunden till chefens observationsförmåga, hur snabbt han eller hon fattar beslut och hur snabbt beslutet verkställs. Att man kan leda genom order är en förutsättning för tillämpning av andra sätt att leda och lämpar sig till exempel för ledning av grundutbildning eller vissa tidskritiska stridsituationer.

Då förtroendet och kompetensen ökar kan man leda de underordnade enligt principen för **uppgiftsledning**. Uppgiftsledning är principen för

ledning av decentraliserat verkställande, där chefen delegerar befogenheter genom en uppgift som innehåller ett syfte (vad som måste åstadkommas och varför). Den handlingsfrihet som delegerats för lösande av uppgiften gör det möjligt för den underordnade att välja på vilket sätt uppgiften förverkligas (hur uppgiften fullgörs). En militär chefs befogenheter bygger på hans eller hennes ställning i organisationen och den erhållna uppgiften. Befogenheterna kan delegeras med avseende på område, ledningsnivå eller sak så att tidsmässiga bestämmningar kan fogas till dem. Verksamheten kan styras med krav (vad man åtminstone måste göra) och begränsningar (vad man inte får göra). Hur svår den givna uppgiften är måste anpassas till den underordnades förmågor och tillräckliga resurser att fullgöra den måste ges.

Ledning enligt principerna för uppgiftsledning förutsätter förtroende och god utbildningsnivå samt att man förstår en två nivåer högre staffels stridsidé. Vid uppgiftsledning förväntar man sig att den underordnade handlar självständigt, initiativrikt och enligt situationen. Om den förändrade situationen inte motsvarar den erhållna uppgiften är det den underordnades skyldighet att uppfylla chefens vilja med alla medel, även om det skulle innebära att man bryter mot den erhållna uppgiften. Uppgiftsledning är det rekommendabla sättet att leda i en komplex verksamhetsmiljö, såsom i snabba stridslägen och då man ger order om omfattande helheter eller helheter som berör långa tidsintervaller. Uppgiftsledning lämpar sig bäst för ledning av en långt utbildad trupp, såsom en beredskapsenhet, en krishanteringsstyrka eller sakkunniga.

BILD 12. En militär chefs metodurval.



Noter

- 164 Kajanmaa 2021, s. 1.
 165 Pääesikunta 2015, s. 18, 23.
 166 MCDP1 1997, s. 3–4.
 167 MDCP1 1997, 5. & Mälkki 2009, s. 27.
 168 Samuels 2014, s. 40.
 169 MCDP1 1997, s. 3–4.

- 170 MCDP1 1997, s. 12.
 171 Mälkki 2007, s. 29.
 172 MCDP1 1997, s. 14–15.
 173 MCDP1 1997, s. 8–9.
 174 Samuels 2014, s. 40, 50.
 175 Mälkki 2009, s. 122.

2 Planerings- och ledningsprocessen samt ordergivningsförmåga

Uppgiftstaktik utgör ett centralt led i finländskt ledarskap. Enligt uppgiftstaktik kan den uppgift som chefen får, när den är som mest förklarad, innehålla endast målsättningen för verksamheten, d.v.s. vad chefen ska åstadkomma med sin trupp. Chefen själv bestämmer hur han eller hon utför uppgiften och anpassar sin verksamhet enligt den högre ledningsstaffelns stridsidé och målsättning.

För en chef är syftet med all verksamhet att lösa uppgiften¹⁷⁶.

Chefen borde själv använda 1/3 av den tid som reserverats för planering och förberedelser och lämna 2/3 av tiden för förberedelse till den lägre ledningsstaffeln. Vid behov kan verksamheten göras snabbare genom parallell planering och verkställighet, varvid den lägre ledningsstaffeln inte behöver vänta att den högre ledningsstaffeln har slutfört sin egen process.¹⁷⁷

2.1 Planerings- och ledningsprocessen

Planerings- och ledningsprocessen erbjuder chefen ett verktyg, med vars hjälp han eller hon systematiskt och logiskt kan bedöma de krav som ansluter sig till den uppgift som beordrats honom eller henne. Genom att förfara så är det möjligt att säkerställa att alla faktorer som ansluter sig till lösandet av uppgiften beaktas. Därtill kan man med planeringsprocessens hjälp definiera de effektivaste metoderna att lösa den beordrade uppgiften.¹⁷⁸

Bedömningen av situationen inleds genom att man tar emot uppgiften. Bedömningen av situationen skapar en grund för beslutet. Beslutet fastställer hur uppgiften utförs. Utgående från beslutet gör man en stridsplan, som verkställs. I verkställigheten ingår olika order, med vilka de underordnade tilldelas ansvar. Planerings- och ledningsprocessen framskrider cirkulärt och dess huvudprodukt, stridsplanen, uppdateras genom kontinuerlig bedömning av situationen.

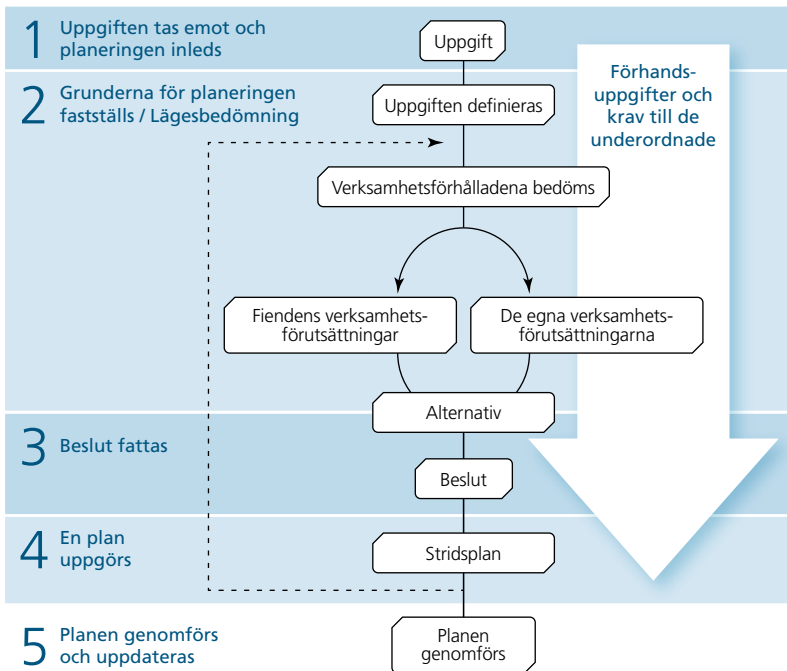
Planerings- och ledningsprocessen har beskrivits på många sätt inom Försvarsmakten, och dessa beskrivningar innehåller en trupps eller stabs utmärkande drag och verksamhetsmodeller. Som exempel i denna handbok har använts den planerings- och ledningsprocess som chefen för ett jägarkompani tillämpar. Denna planerings- och ledningsprocess omfattar de viktigaste sakerna som chefen måste beakta då han eller hon planerar utförandet av en uppgift.

Planerings- och ledningsprocessen som helhet:

- Mottagande av uppgiften och inledning av planeringen
- Bedömning av situationen
- Beslutsfattande
- Uppgörande av plan
- Verkställande och uppdatering av planen
- Bärande av ansvar

I alla skeden av planerings- och ledningsprocessen (bild 13) ska man om möjligt ge de underordnade förberedande order, förhandsinformation och krav på det som är på kommande i syfte att göra verksamheten snabbare.¹⁷⁹

BILD 13. Planerings- och ledarskapsprocessen.



2.2 Lägesbedömning

Lägesbedömningen fungerar som grund för chefens beslutsfattande. Syftet med lägesbedömning är att finna olika möjligheter att lösa den uppgift som beordrats truppen. I och med att chefen bedömer läget får han eller hon en uppfattning om hur uppgiften kommer att lösas. Lägesbedömning består av följande helheter:

- analys av uppgiften
- bedömning av verksamhetsförhållandena (till exempel terrängens, väderlekens, årstidens och dygnstidens inverkan)
- bedömning av fiendens och egna verksamhetsmöjligheter
- bedömning av tidsanvändningen.¹⁸⁰

Då lägesbedömningen inletts, bör chefen börja förbereda den kommande verksamheten. Förberedelserna inleds genom att man ger de underordnade förberedande order om den kommande uppgiften – så underlättas inledandet av den egentliga uppgiften. Om läget och tiden medger fogas terrängrekognosering samt kontaktande av andra trupper och grannar inom området till lägesbedömningen.

En väsentlig del av lägesbedömningen är att man bedömer tidsanvändningen. I samband med lägesbedömningen får chefen en klar uppfattning om alla åtgärder som är bundna till tid. Chefen ska också försäkra sig om att de underordnade får tillräckligt med tid att lösa de uppgifter som beordrats dem.

Analys av uppgiften

Det första skedet av lägesbedömningen är analys av uppgiften. I analysen av uppgiften bedömer chefen vad han eller hon måste åstadkomma rent konkret samt hur den uppgift som beordrats honom eller henne ansluter sig till den högre ledningsstaffelns stridsidé och det önskade slutläget. Dessa konkreta uppgifter ska bindas till tiden och terrängen. Resultatet av detta är en tidsplan, som innehåller de förberedelser som lösandet av uppgiften kräver och de viktigaste åtgärderna.¹⁸¹

Bedömning av fiendens verksamhetsmöjligheter

Vid bedömningen av fiendens verksamhetsmöjligheter bedömer kompanichefen följande:

- styrkan, stridsordningen, kvaliteten och målsättningarna i fråga om en fiende som befinner sig på ansvarsområdet eller som rör sig i riktning mot det
- användningen av trupper, var fienden inleder striden samt punkterna där den avgörs
- verksamheten och inriktningen efter att striden inletts
- varifrån fienden leder sin verksamhet
- varifrån och hur fienden stöder sin verksamhet
- verkningarna av de egna truppers verksamhet på fiendens verksamhet
- verksamhetsförhållandenas inverkan på fiendens verksamhet.

Bedömningen stöds av den bedömning av fiendens verksamhet som erhållits av den högre ledningsstaffeln.

Bedömning av de egna verksamhetsmöjligheterna

Vid bedömningen av de egna verksamhetsmöjligheterna bedömer kompanichefen följande:

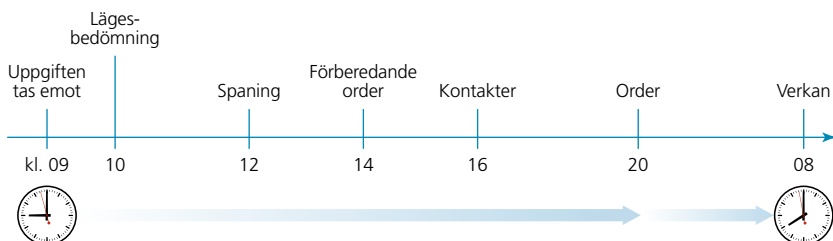
- situationen på verksamhetsområdet (de egna trupperna, civila, situationen klar/oklar)
- de krav som det kommande stridsslaget ställer på förberedelserna och den tid som står till förfogande för dem
- behovet och nivån för den egna spaningen och skyddet
- vilka exceptionella försvars- och anfallsinriktade stridsmetoder det är möjligt att använda och inom vilka områden
- de terrängpunkter som är avgörande för den egna verksamheten och viktiga objekt som måste skyddas
- vilka delar av fienden man klarar av att påverka
- de egna möjligheterna att stöda sig (underhållsläget, skyddet och dess främjande, lednings- och signalförbindelser, användningen av vägnätet och möjligheterna att röra sig, indirekt eld, spärning och samverkan med andra enheter)
- verkningarna av förhållandena och truppens funktionsförmåga.

Grunden för bedömningen av de egna verksamhetsmöjligheterna utgörs av den uppgift som kompaniet erhållit och beredskapen att agera i anslutning till uppgiften.¹⁸²

Bedömning av tidsanvändningen

Vid bedömningen av tidsanvändningen kan man använda en tidslinje som hjälp. Tidslinjen ritas från nuläget till den tidpunkt då den beordrade uppgiften måste ha verkan. Då tidslinjen skapas fastställer chefen uppgifternas viktighetsordning, vilka uppgifter som ska utföras omedelbart och vilka som utförs senare. Det lönar sig att överföra uppgifterna till tidslinjen från slutet mot början. Då man använder en tidslinje är det möjligt att uppfatta problempunkter och reservera den tid som krävs för alla utföranden.¹⁸³

BILD 14. Exempel på en tidslinje.



Alternativa verksamhetsalternativ

Lägesbedömningen avslutas med att verksamhetsalternativ skapas. Verksamhetsalternativen baserar sig på de egna och fiendens analyserade verksamhetsmöjligheter. Då fiendens verksamhetsmöjligheter skisseras upp kan man samtidigt även börja skapa egna verksamhetsalternativ. Om dessa alternativ inte skapas parallellt inleds skapandet av de egna verksamhetsalternativen omedelbart då bedömningen av fiendens sannolika verksamhet har färdigställts. Då verksamhetsalternativen är klara jämförs de med varandra för att hitta det bästa alternativet.¹⁸⁴

2.3 Beslutsfattande

Beslutet är ett logiskt slutresultat som växer fram utgående från lägesbedömningen. Det är ett resultat av det egna alternativ som bedömts som bäst eller av en kombination av de bästa sidorna av olika alternativ. Av beslutet framgår chefens vilja när det gäller att utföra uppgiften och det ska motsvara den högre ledningsstaffelns verksamhetsidé, det önskade slutläget och bedömningen av fiendens verksamhet. Beslutet uttrycker hur man kommer att utföra uppgiften. Utgående från beslutet ska man kunna inleda ordergivningen till de underordnade. Man måste vid behov klara av att fatta beslut på ofullständiga grunder om tiden inte medger annat. Det är bättre att vidta åtgärder som är i rätt riktning än att fördröja beslutsfattandet och försenas i avgörandet.¹⁸⁵

2.4 Uppgörande av en plan

Det beslut som fattats fungerar som grund för stridsplanen, och med dess hjälp måste man klara av att inleda verksamheten. Om den tid som står till förfogande medger kompletteras beslutet till en stridsplan. I stridsplanen fastställs de lägre stafflarnas uppgifter samt görs en bedömning av fiendens verksamhet utgående från en noggrannare analys. I planen bedömer man även fiendens alternativa verksamhetsmöjligheter och svarar mot dem.¹⁸⁶ Stridsplanen uppdateras kontinuerligt utgående från chefens lägesbedömning. Planen är ett hjälpmedel för ordergivningen och förberedelserna. Genom att utarbeta en plan försäkras man sig om att ingenting väsentligt blir oplanerat, oordrat eller oförberett.¹⁸⁷

2.5 Verkställande av ett beslut eller en plan – ordergivning

Verkställighetsförmåga är förmåga att omvandla ett fattat beslut eller en plan i praktiska åtgärder. Inte ens det bästa beslutet eller den bästa planen har några förutsättningar att lyckas om man inte klarar av att verkställa dem. Verkställandet av beslutet eller planen börjar med en order. Ordern kan definieras som ett uttryck för chefens vilja.

Ordergivningen är det viktigaste skedet av planerings- och ledningsprocessen, och ordergivningsförmågan är en av soldatens grundläggande färdigheter. Ordern fastställer för den underordnade vad han eller hon måste åstadkomma och vad han eller hon ansvarar för. Genom ordern fördelar chefen alltså ansvar nedåt.¹⁸⁸

En bra order är kort, entydig, ges i rätt tid och är möjlig att verkställa.

En order ska alltid förberedas. Det rådande läget anger hur mycket tid det finns för förberedelser. En dåligt förberedd eller oklar order ger inte ett önskat slutresultat, eftersom chefens vilja då inte förmedlas klart till de underordnade. Ordergivningsförmågan övas regelbundet. Användningen av standardiserade orderstommar underlättar förberedelsen av order och ökar ordenas tydlighet.

En **förberedande order** ges före den egentliga ordern. Den förberedande ordern innehåller information till de underordnade om den allmänna karaktären hos och tidsplanen för nästa uppgift som ska lösas. Den gör det möjligt för de underordnade att planera den egna verksamheten och förbereda sig för den kommande uppgiften. Dess syfte är att ge de underordnade tid att förbereda sig själv och sin trupp med tanke på den kommande uppgiften. En förberedande order kan ges i form av en samfällid order eller enskild order. En förberedande order gör att den egentliga uppgiften kan utföras avsevärt snabbare.

En **samfällid order** ges samtidigt till alla underordnade. Samfällid order förutsätter att situationen gör det möjligt att samla cheferna på en plats på ett säkert sätt. Order som ges i form av samfällid order är vanligen förberedda order som har att göra med en ny uppgift eller följande skede av striden. En samfällid order sparar tid, eftersom chefen inte behöver beordra saker som gäller alla i många repriser. En fördel med en samfällid order är även att de problem som möjligen kommer fram i samband med ordergivningen kan lösas i samband med ordergivningstillfället och att informationen om dem når alla som leds.¹⁸⁹ Ordergivningen ger även underordnade möjlighet att sinsemellan komma överens om samverkan. Som nackdel med samfällid order kan man bland annat konstatera att den inte möjliggör direkt social kontakt mellan den som ger order och den som beordras.

En order kan även ges i form av en **enskild order**. Då enskild order ges samlas de underordnade inte på en plats för givande av order, utan chefen roterar bland sina underordnade och ger order. Om ordergivningen är lång, såsom då order ges om kompanichefens beslut, tar det länge för chefen att ge enskild order. Enskild order erbjuder direkt social kontakt mellan den som ger order och den som beordras, och i allmänhet får den som ger order en fullständigare lägesbild då han eller hon rör sig bland dem han eller hon beordrar. Enskild order används vanligen vid snabba och begränsade order, såsom vid stridsledning. I form av enskild order ges även order som inte rör alla dem man leder.¹⁹⁰

Det viktigaste i en order är att den underordnade förstår den högre ledningsstaffelns målsättningar, vad han eller hon ska göra och ansvarar för. Ordern möjliggör fortsatt verksamhet, även om signalförbindelserna skulle avbrytas. Ordern innehåller ur mottagarens synvinkel endast de omständigheter som väsentliga med tanke på orderns verkställighet. En för detaljerad order gör det inte möjligt att iakttä principerna för uppgiftsledning. I ordern fastställs inte hur den ska verkställas, utan vad den underordnade måste åstadkomma. Den som tar emot ordern bestämmer på vilket sätt den verkställs enligt de randvillkor som han eller hon fått order om. Den som tar emot ordern måste förstå den högre ledningsstaffelns stridsidé och sin egen uppgift i anslutning till den.

Den order som ges vid **ordergivningen** måste bindas till terrängen. Om det inte är möjligt binds den till en terränglåda eller karta. Uppmärksamheten hos dem som deltar i ordergivningen riktas mot den för tillfället mest väsentliga omständigheten. Då man ger order bör man inte börja förklara, utan framställningen ska vara tydlig. En ordergivning förbereds noggrant. Om anteckningar bör ritas in på de underordnades karta görs det antingen innan ordern inleds eller efter det, så att själva ordergivningen sker i logisk följd utan avbrott och så att de underordnade har lättare att följa med ordern.

Den som ger ordern ritar själv in de viktigaste delarna på den underordnades karta. Man får inte avsluta eller lämna ordergivningstillfället innan alla deltagare säkert har förstått sin uppgift. Det lönar sig att ha de underordnade att upprepa de viktigaste punkterna i ordern så att den som ger ordern kan försäkra sig om att de har förstått rätt. Avslutningsvis bereds de underordnade möjlighet att ställa frågor. I samband med ordergivningen samordnar de underordnade den egna verksamheten och kommer överens om eventuella andra praktiska saker.

Efter ordern måste den underordnade ha tillräckligt med tid att verkställa den. Den underordnade kan även erbjudas hjälp med att planera uppgiften, eller man kan fråga hur han eller hon har tänkt utföra den erhållna uppgiften. Huruvida den underordnade behöver stöd i planeringen av uppgiften beror på hans eller hennes erfarenhet och personliga egenskaper. Ordergivningen underlättas av olika orderstommar. Orderstommarna är vanligen bundna till någon viss typ av trupp eller uppgift. Nedan finns ett exempel på en orderstomme.

BILD 15. Exempel på en orderstomme.

Orderstomme	Preciseringar
Situation Den lägesinformation om fienden, de egna trupperna och förhållandena som är väsentliga för mottagaren av ordern.	Åtminstone ska man berätta om • grannarna, de egna trupper som verkar inom området samt bedöma vilken sammansättning och • materiel den fiende man möter har och dess verksamhet.
Uppgift Det slutliga målet för truppens verksamhet.	Chefen ska alltid hålla sin uppgift klar i minnet då han/hon planerar verksamheten. Den uppgift som beordras av den högre ledningsstaffeln bör antecknas ord för ord.
Genomförande Chefens plan för hur uppgiften ska utföras.	• Stridsidén är en några meningar lång beskrivning (skede för skede) av hur uppgiften utförs. Stridsidén är den viktigaste punkt i ordern som varje underordnad ska ha klar för sig. • Stridsindelningen bestämmer i vilken sammansättning uppgiften utförs. • De underordnades uppgifter: specificerar den i stridsidén beskrivna helheten i form av uppgifter skilt för varje underordnad. • I punkten Samverkan kan man framställa krav på de underordnade att komma överens sinsemellan eller med underställda trupper.
Stöd Krav på vapenslagsfunktioner och anvisningar om användningen av vägnätet och fordonen.	• I punkten Direktskjutning och pansarvärn beordras bekämpningsområdena för direktskjutningsvapen och psvvapen, de viktigaste målen samt tyngdpunkten för användningen av ammunition. • I punkten Indirekt eld framställs krav på eldledaren om stödjande av plutonens strid. • I punkten Luftskydd och luftvärn framställs åtminstone krav på luftspaning, alarmering, användning av LVMG samt självskyddsluftvärn. • I punkten Pionjärverksamhet behandlas kraven på spärar, laddninga samt röjning och byggande. • I punkten Samband behandlas användningen av signalmedel, byggande av telefonförbindelser, de närmaste signalstationernas placering. • I punkten Underhåll behandlas allt som har med ansvarsområdet underhåll att göra med betoning på medicinalvård, ammunitionspåfyllning och bespisning. • I punkten Spaning och bevakning behandlas kraven på observationsplatser, patrullering samt spaningsuppgifter. • I punkten Skydd ges order om befästning, kamouflering, maskering samt informations- och dokumentsäkerhet.
Ledning Chefens plan för hur och varifrån han/hon leder verksamheten eller striden.	Punkten borde innehålla åtminstone information om ordergivningar, ledningsplatser och utrustning, befogenheter, ställföreträdarrangemang samt de lösen som gäller.
Direktiv Chefens preciserade anvisningar om hur han/hon vill att de uppgifter han/hon gett ska utföras.	Punkten kan även innehålla verksamhetsbegränsningar och regler om användning av maktmedel.

2.6 Övervakning av verkställandet, lägesbild och lägesuppfattning

Verkställandet av planen och framgångsrik verksamhet efter den verkställts kräver att lägesbilden är så rättvisande som möjligt. Förenklat är **lägesbilden** de egna och fientliga truppersnas antal, art, i vilken riktning de rör sig och verksamhet vid en viss tidpunkt. Lägesbilden ska vara densamma på alla nivåer inom organisationen. Lägesinformation bör kontinuerligt utväxlas mellan organisationens olika nivåer. En sanningsenlig lägesbild i realtid gör det möjligt för chefen att fatta beslut i rätt tid. Chefen skapar sin egen lägesbild utifrån information som han eller hon själv har skaffat och sådan som fördelats till honom eller henne. Chefen skapar sin egen lägesbild för att det ska vara möjligt att leda initiativrikt.

Lägesuppfattning är chefens helhetsuppfattning om den rådande situationen, dess orsaker och följder. Lägesuppfattning hjälper till att förstå helheten och besvara frågor, till exempel hur man kommit fram till detta och hur situationen eventuellt utvecklas. Chefen måste alltså förutom de egna truppersnas verksamhet även förstå fiendens verksamhet. En gemensam lägesuppfattning är en avsevärd fördel i snabbt föränderliga situationer, där det inte hela tiden är möjligt att utbyta information i anslutning till lägesbilden. En gemensam lägesuppfattning utgör en grund för att uppgiften ska lyckas och gör det möjligt att tillämpa uppgiftsledning. Den gemensamma lägesuppfattningen baserar sig på stridsidén, och på så sätt blir stridsidén en av de viktigaste delarna av ordern.

Då man pratar om lägesbild och lägesuppfattning är det av betydelse att förstå att båda dessa behövs för att uppnå målet och leda effektivt. En utmärkt lägesbild berättar i sig inte hur situationen utvecklas, den skapar inte automatiskt en lägesuppfattning, och en tillfällig avsaknad av en lägesbild avlägsnar inte en befintlig lägesuppfattning. Ledarskap tolkas så att chefen visar riktningen och ställer upp mål för de underordnade utgående från lägesuppfattningen.

Övervakning av hur ordena verkställs är en av chefens metoder att bygga upp och upprätthålla sin egen lägesbild. Övervakningen utgörs av chefens aktiva åtgärder, med vilka han eller hon skaffar sig information om sina underordnades verksamhet och dess skeden. Övervakningen genomförs så att den hjälper och handleder de underordnade genom att chefen kontrollerar de beslut de fattat, lyssnar på deras lägesrapporter samt genom olika granskningar.¹⁹¹

2.7 Förutseende ledarskap

Med förutseende ledarskap avses de åtgärder genom vilka chefen har kontroll över tidsanvändningen och förbereder sig för eventuella förändringar. Målet vid förutseende ledarskap är att chefen inte skulle bli tvungen att reagera på eventuella problemsituationer eller förändrade situationer, utan att han eller hon skulle kunna förutse dem. För att detta ska kunna uppnås måste chefen kunna fatta enkla och klara avgöranden. Den tid som förflyter från det att man får uppgiften till att den utförs bör vara så kort som möjlig.

Metoder inom förutseende ledarskap är bland andra:

- skaffande av lägesinformation
- lägesbedömning tillsammans med de underordnade
- planering av alternativa lösningar och krigsspel
- utredning av problemsituationer
- standardiserade anvisningar och tillvägagångsmodeller
- användning av förberedande order samt information – planering av och förberedelse av en förberedelseuppgift samtidigt som den egentliga uppgiften utförs
- förslag till den högre ledningsstaffelns stridsidé.¹⁹²

2.8 Villor och felbedömningar som inverkar på beslutsfattandet

Beslutsfattande utgörs av val mellan givna alternativ eller alternativ som man själv skapat. Beslutet löser ett visst problem, och beslutsfattandet kräver att informationen bearbetas så att den ger lösningsalternativ. Beslutsfattande i en osäker situation bygger på föreställningar om sannolikheter. Det är arbetsdrygt för människan att beräkna sannolikheter och uppfatta dem, och psyket kan genom heuristik skapa förenklingar som minskar belastningen på hjärnan. Heuristik kan alltså föranleda systematiska snedvridningar i tänkandet. De leder inte automatiskt till fel beslut, men man måste vara medveten om dem.¹⁹³

Beslut kan uppstå som en följd av rationellt tänkande, där beslutsfattaren väger förhållandet mellan resultat och insats, maximerar resultatet och fattar sitt beslut logiskt utgående från fakta. Ett beslut kan även uppstå intuitivt. Intuition kan definieras som en instinktiv uppfattning. Om den som fattar beslutet är rutinerad och erfaren i sin uppgift för intuitionen med sig ett mervärde vid sidan av fakta. En sakkunnig persons intuition bygger på observationer och att man jämför dem med sådant man upplevt tidigare. En erfaren person kan alltså lättare än en oerfaren person känna igen de tips som situationen erbjuder. En sakkunnig persons empiriska val kan kallas intuition, medan en oerfaren persons korrekta val kallas tur.¹⁹⁴

Man har identifierat över 150 kognitiva snedvridningar eller illusioner. De kan klassificeras som olika förvrängningar och fel. Snedvridningar som hör till olika kategorier kan förekomma i alla skeden som hänför sig till beslutsfattande.

- observation (Var det något vi inte märkte? Förbiser vi någonting viktigt?)
- behandling av observationen (Får observationen rätt betydelse? Är bedömningen tillräckligt omfattande?)
- fattande av beslut (Vilka är de krafter som verkar bakom beslutet? Vad kommer vi att göra?).¹⁹⁵

Nedan behandlas fyra viktiga snedvridningar som inverkar på beslutsfattandet och som kan klassificeras som associations- och bedömningsfel.

Tillgänglighet är en snedvridning där en individ, då en ny eller oväntad händelse inträffar, jämför den med någonting han eller hon upplevt tidigare, eftersom minnen är lättillgängliga. Man utgår från att tidigare händelser återspeglar sig på framtiden och ökar sannolikheten för en viss händelse. Att man själv upplevt en viss händelse ökar denna benägenhet. Tillgängligheten kan alltså göra det svårare att bedöma situationen och leda till en situation där man tror att saker och ting sker på ett visst sätt eftersom de gjort det förut.

Bekräftelsebias är en snedvridning där man är uppmärksam på bara sådan information som stöder den egna uppfattningen om situationen. Verkningsarna av bekräftelsebias förstärks i situationer där känslorna eller där starka vedertagna föreställningar påverkar bedömningen av situationen. Det kan medföra att betydelsefull information som inte motsvarar det egna tänkesättet helt ignoreras.

Kognitiv låsning är en snedvridning, där man håller fast vid den ursprungliga informationen även om situationen förändras. Till snedvridningen hör även att den information man först fått inverkar starkt på hur man tolkar information som man fått senare. De planer som uppgjorts bygger i allmänhet på att situationen utvecklas i positiv riktning, och om man låser sig vid det kan man inte anpassa beslutet till den förändrade situationen.

Övergeneralisering är en snedvridning som har att göra med stereotypier. Om en händelse eller människa bär drag som representerar dragen hos en mera omfattande helhet kopplas de lätt samman. Vid beslutsfattande kan detta leda till felaktiga slutsatser.¹⁹⁶

Man kan inte helt bortse från snedvridningar, men man kan minska deras verkningar genom att känna igen dem. Ett beslut fattas alltid utgående från någon information och de slutsatser man dragit av den. I allmänhet har man tillgång till en mindre mängd information än man skulle vilja ha. Då stöder man sig mer eller mindre på intuition i beslutsfattandet. Det är bra att känna igen de snedvridningar som påverkar beslutsfattandet, och det lönar sig att ge akt på det egna beslutsfattandet. Snedvridningarna får dock inte förhindra uppkomsten av beslut eller lamslå verksamheten.

Noter

- 176 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 95–96.
177 Maavoimien esikunta (2018a), s.24.
178 Maavoimien esikunta (2018a), s. 27.
179 Maavoimien esikunnan henkilöstöosasto (2008), s. 30–31, Maavoimien esikunta (2018a), s. 27.
180 Pääesikunnan henkilöstöosasto 2012, 2012, 97.
181 Maavoimien esikunnan henkilöstöosasto (2008), s. 30–31 & Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 97.
182 Maavoimien esikunta (2018a), s. 27–28.
183 Maavoimien esikunnan henkilöstöosasto (2008), s. 34.
184 Maavoimien esikunta (2018a), s. 29–30.
185 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 99 & Maavoimien esikunta (2018), s. 30.
186 Maavoimien esikunta (2018a), s. 30–31
187 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 100.
188 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 101.
189 Maavoimien esikunta (2018b), s. 23.
190 Maavoimien esikunta (2018b), s. 23.
191 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 103.
192 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 100–101.
193 Tversky & Kahneman (1974) ja Ähman & Gustafsberg (2017)
194 Kahneman (2012), s. 273.
195 Ähman & Gustafsberg (2017).
196 Tversky & Kahneman (1974).

3 En bra stridsledare

Försvarsmaktens huvuduppgift är att försvara Finland militärt, till vilket hör att trygga den territoriella integriteten. Största delen av de chefer som Försvarsmakten utbildar verkar i fall av eventuella undantagsförhållanden i den verksamhetsmiljö som råder på ett stridsfält, oberoende av försvarsgren. Varje chef har en egen trupp, situation, uppgift och verksamhetsmiljö. Alla Försvarsmaktens krigstida chefer har trots det samma mål: att vara en god chef i strid. Detta förutsätter framgångsrik ledning av trupper.

I strid är syftet med framgångsrikt ledarskap att lösa den givna uppgiften genom samverkan inom truppen, så att de egna förlusterna minimeras och prestationsförmågan upprätthålls. Genom ett bra ledarskap uppnås ett slutresultat som är bättre än summan av enskilda avdelningars eller enheters verksamhet.

Principerna för god ledning av strid kan betraktas utgående från de finländska krigserfarenheterna under 1900-talet och historiska reglementen. Det lönar sig att jämföra dem med de allmänna principerna och metoderna för ledning av strid i dagens stridsmiljö. Principerna för gott ledarskap i den verksamhetsmiljö som råder på stridsfältet besvarar frågan: "Hurudan är en bra stridsledare?" Principerna för gott ledarskap i den verksamhetsmiljö som råder på stridsfältet kan tillämpas även på övrig ledningsverksamhet, eftersom ledning av strid fortsättningsvis är målinriktad växelverkan, men i en mångdimensionell och farlig verksamhetsmiljö, där tempot är högt.

3.1 Stridsledaren enligt erfarenheterna under krig

*"Man måste vara jävla långt utbildad för att våga fatta enkla beslut. Annars börjar man hitta på alla världens invecklade saker. – – I krig klarar man sig bara med alldeles enkla order. Man måste ge en sådan order uppifrån att också den vanliga mannen i främsta stridsgropen förstår den."*¹⁹⁷ [fritt översatt] (Generallöjtnant A. F. Airo 1978)

Reglements- och militärlitteraturen under tiden mellan världskrigen

Den reglements- och militära litteratur som publicerades före vinterkriget skapade en grund för den finländska krigskonsten och det militära ledarskapet under det andra världskriget. I dessa publikationer syntes i första hand de observationer och erfarenheter som erhållits genom jägarna.¹⁹⁸

År 1920 publicerades den Johtajan käsikirja som skrivits av jägarmajor (sedermera generallöjtnant) Unio Sarlin. I boken fick militära chefer bland annat följande anvisningar: *"En chef håller inte krigsråd med sina underordnade, utan måste handla självständigt. – – Man får aldrig handla överilat. – – Endast den som kan behärska sig själv*

kan ha kontroll över sina underordnade. – – En order bör vara: tydlig, beslutsam, kort. – – Man får inte lägga sig i detaljerna, utan ge de underordnade cheferna frihet att välja på vilket sätt de utför uppgiften."¹⁹⁹ [fritt översatt]

I senare publikationer lyftes ytterligare teman som ansluter sig till ledarskap fram: *"Förmannen bör utbilda och fostra sina underordnade. För att kunna fungera som utbildare bör han behärska sitt undervisningsämne fullständigt."*²⁰⁰ [fritt översatt] Förmannen måste också vinna sina underordnades förtroende. Detta skedde genom att ha omsorg om de underordnade och vara rättvis mot dem. Verkningarna av chefs eget exempel var viktigt, och likaså betonades betydelsen av att skapa truppanda. Särskilt stor betydelse hade gruppchefens handlande som närmaste direkta förmän för sina underordnade.²⁰¹

BILD 16. Lägesrapport.



Överste Heiskanen presenterar sin lägesrapport för krigsmarskalk Mannerheim i september 1941. Till vänster på bilden generalmajor Airo. BILD: SA-KUVA

I reglements litteraturen under slutet av 1920-talet och början av 1930-talet presenterades ytterligare krav på och råd till chefer. *"Av en chef krävs stark vilja, en rättfram natur, orubblig rättvisa, omfattande militära kunskaper och rutinerad yrkesskicklighet, fysisk uthållighet och att man är hårdad."*²⁰² [fritt översatt] Chefen skulle också ha ansvarskänsla och vara säker i sitt uppträdande. Han skulle vid behov kräva till och med exceptionella prestationer av sina underordnade, men ännu mera av sig själv.²⁰³

Dessutom ansåg man att "av en chef krävs särskilda ledaregenskaper, som karaktärsfasthet, viljestyrka, ansvarsbenägenhet och självständighet, mod, klar omdömesförmåga, intelligens och beslutsamhet, lugn, fantasi, skicklighet." ²⁰⁴ [fritt översatt]

De uppfattningar om ledning av strid som var rådande före vinterkriget sammanfattades på ett träffande sätt av överste Niilo Hersalo 1935. Enligt Hersalo "bör frontofficerarna – också de allra yngsta – i första hand vara handlingens män. Det förutsätter att man i all militär utbildning måste fästa uppmärksamhet vid utvecklingen av karaktären, andan och viljan. De måste kunna leda sin trupp med eftertanke, säkert och målmedvetet. För det krävs raskt uppträdande, öga för vad som är praktiskt och personligt mod, på sätt och vis alltså vissa karaktärsegenskaper, men förutom dem behövs en avsevärd dos militärt skolat förnuft." ²⁰⁵ [fritt översatt]

Erfarenheterna under krigsåren

"Våra krigserfarenheter visar tydligt, av hur stor betydelse det är att krigsmännen utgående från sina erfarenheter kan lita på sina chefer och stridskamrater." ²⁰⁶ [fritt översatt] I fråga om krigserfarenheterna representerar erfarenheterna av ledarskap på sätt och vis en syn som inte är beroende av tidsperioden. ²⁰⁷

Insamlingen av krigserfarenheter från andra världskriget inleddes i Finland sommaren 1945 enligt anvisningar från Huvudstaben vid Försvarsmakten. Man bedömde att de erfarenheter man erhöll kunde utnyttjas även under de årtionden som följde på kriget. Enligt erfarenheterna betonades i synnerhet betydelsen av chefens vilja och truppandan. Under krigsåren upplevde man som särskilt viktigt att chefen befann sig långt fram, bland sina trupper, i närheten av den främsta linjen. ²⁰⁸

"Krigserfarenheterna lärde oss att truppen strider så länge den leds bra eller dåligt." ²⁰⁹ [fritt översatt] De officerare som hade varit i kriget tog i intervjuer och skrivelser upp flera faktorer, som enligt deras erfarenheter varit viktiga i ledning av strid. Till exempel generallöjtnant (sedermera infanterigeneral) Adolf Ehrnrooth tog upp förtroendet mellan förmannen och den underordnade, truppandan och betydelsen av att man leder framifrån genom sitt eget exempel. I sammanhanget betonade han även att chefen borde uppträda som sig själv med sina goda och dåliga sidor. ²¹⁰

Betydelsen av att leda framifrån och det egna exemplet inverkan betonades även i andras åsikter. ²¹¹ Likaså betonades betydelsen av ömsesidigt förtroende och chefens ansvarskänsla. ²¹² Chefen fick inte heller glömma den helhet som var på hans ansvar. "Chefens plats är där det går bäst att leda helheten." ²¹³ [fritt översatt] Andra drag som enligt krigserfarenheterna betonas i ledning av strid var truppens och chefernas psykiska uthållighet. ²¹⁴

Bilden kan preciseras med hjälp av forskningslitteraturen. Föremålet för en undersökning som publicerades 1963 var kompanicheferna och battericheferna under andra världskriget. Man identifierade några karaktéristiska ledarskapsdrag: Till de viktigaste hörde förmågan att handla självständigt, initiativrikedom samt rollen som ett slags förkämpe. Även vikten av förtroende från de underordnades sida samt betydelsen av personlighet och mänsklighet betonades som en del av uppträdandet som förman. Skapande av stridsanda och upprätthållandet av den var även framträdande drag i en numerärt underlägsen parts verksamhet. I vinterkriget hade också små trupper fått synnerligen krävande uppgifter. I dessa situationer hade cheferna ofta blivit tvungna att fatta sina beslut självständigt, utan stöd från förmannen.²¹⁵

Vid slutet av 1970-talet var synen de på erfarenheter av ledarskap som erhållits under krigen i stor utsträckning oförändrad. Ett diplomarbete vid Krigshögskolan som blev klart 1977 behandlade meriterade frontkommendörers sätt att leda. Som den mest betydande faktorn lyfte man fram förmågan att hantera rädsla. En andra faktor som ansågs nästan lika viktig var yrkesskicklighet. Andra egenskaper som lyftes fram var bland andra beslutsamhet och karaktärsfasthet, rättvisa samt fysisk och psykisk uthållighet. Som den viktigaste personliga formen av ledarskap ansågs ledning framifrån genom eget exempel.²¹⁶

Utgående från krigserfarenheterna var viktiga faktorer i ledning av strid alltså yrkesskicklighet, att man är sig själv, psykisk och fysisk uthållighet, hantering av rädsla, mänsklighet och omsorg om de underordnade, ledning framifrån genom sitt eget exempel, förmåga att handla självständigt, initiativförmåga, ömsesidigt förtroende mellan truppen och chefen, rättvisa, beslutsamhet, karaktärsfasthet samt skapande och upprätthållande av stridsanda.

Reglements- och den militära litteraturen efter krigen

Erfarenheterna av ledarskap under krigen fann sin väg till den reglements- och militära litteratur som publicerades efter krigen. Betydelsen av att stridsvilja skapas och upprätthålls som en del av stridsdugligheten betonades i infanteriets reglementen.²¹⁷ Stridsviljan byggde på förtroendet mellan truppen och dess chef, som uppstod i och med chefsens eget exempel. Chefen skulle handla osjälviskt och pliktmedvetet, visa sin yrkesskicklighet och vara modig, uppträda lugnt och beslutsamt samt bära sitt ansvar även i svåra situationer.²¹⁸ *”Ledarskap under krig förutsätter absolut förtroende mellan truppen och dess chef.”*²¹⁹ [fritt översatt]

Om plutonchefen konstaterades följande under 1950-talet: *”En absolut förutsättning för att han ska kunna handla är de underordnades förbehållslösa förtroende och respekt för honom som soldat och människa. Som särskilt viktigt att betona för hans del är betydelsen av en hederlig och manlig karaktär, psykisk och fysisk uthållighet, säkert uppträdande och att han behandlar de underordnade på ett rättvist och livsbejakande sätt med hjälp av rätt psykologisk blick.”*²²⁰ [fritt översatt] I stridssituationer krävdes att chefen var exemplarisk, rådig,

kunde fatta snabba beslut och ge korta, tydliga order.²²¹ *”Endast enkla planer leder till framgång.”*²²² [fritt översatt]

Med tanke på slutresultatet av striden innehade i synnerhet grupp- och plutoncheferna, men även enhetscheferna, en central roll som chefer vid främsta linjen. Av cheferna krävdes omdömesförmåga, initiativförmåga, besluts- och verkställighetsförmåga, karaktärsfasthet och viljestyrka, inlevelseförmåga, saklighet och rättvisa samt kännedom om psykiska beteendefenomen.²²³ *”Gruppchefen är den närmaste förebilden för männen i sin grupp. I strid är han vid sidan av sitt ledarskap sin grupps förkämpe.”*²²⁴ Varje chef måste under strid befinna sig på den plats där han kunde leda striden personligen och genom sitt eget exempel.²²⁵

*”Det är nödvändigt att känna sig själv, för att kunna förstå och leda sina underordnade.”*²²⁶ [fritt översatt] I slutet av 1900-talet framträdde som nya drag, tydligare än förut, betydelsen av chefs självkännedom och ömsesidig växelverkan. Chefen måste känna till sin egen person och sitt beteende. Betydelsen av chefs beteende och att man förstår det betonades, eftersom växelverkan i ledarskap alltid var ömsesidig. De underordnade förväntade sig att chefen skulle ha personligt mod och fatta beslut som betraktades som korrekta. Chefen måste vara så opartisk och rättvis som möjligt. Dessutom måste han med avseende på sina kunskaper och färdigheter vara en skicklig chef som bar ansvar för sina underordnade.²²⁷

Då man som helhet jämför erfarenheterna av ledarskap under krigsåren, och å andra sidan de uppfattningar om ledning av strid som presenterades i den finska reglements- och militärlitteraturen, märker man att samma saker kommer fram gång efter gång. De tankar om ledning av strid som framlades före vinterkriget klarade väl av elddopet under krigsåren. Det att samma teman som hade genomgått kriget skulle föras över till den reglements- och militärlitteratur som gavs ut åren efter kriget visar att de kan betraktas som tidlösa.

Vad lärde vi oss av erfarenheterna under 1900-talet?

Sammanfattat kan man konstatera att vissa centrala saker och förfaringssätt i fråga om ledning av strid som betonats sedan de första åren av självständigheten gällde ännu vid millennieskiftet. De kan inte sättas i entydig viktighetsordning, eftersom tillämpningen av nämnda faktorer i hög grad påverkades av exempelvis den rådande situationen eller av om det var en grupp eller ett regemente eller någonting däremellan som leddes.

Framgångsfaktorer vid ledning av strid:

- yrkesskicklighet, enkla lösningar och klara order
- att man är sig själv, självkännedom, säkert uppträdande och att man förstår ömsesidig växelverkan
- psykisk och fysisk uthållighet, hantering av rädsla, mod

- mänsklighet och omsorg om de underordnade
- ledning framifrån genom eget exempel
- förmåga att handla självständigt, initiativförmåga
- ömsesidigt förtroende mellan truppen och dess chef
- rättvisa, opartiskhet, osjälviskhet
- lugn, beslutsamhet och karaktärsfasthet
- skapande och upprätthållande av stridsanda.

3.2 Metoder för ledning av strid i en modern verksamhetsmiljö

Syftet med ledarskap är att uppnå önskat slutresultat genom samverkan inom truppen. En bra trupp klarar med hjälp av ett tydligt ledarskap av att förena sina krafter och utnyttja individernas kunskaper för att uppnå det gemensamma målet. Gott ledarskap är av avgörande betydelse för ett lyckat slutresultat och för uppnåendet av målet.

”Effektiva chefer leder framgångsrika trupper, som uppnår sina mål och vinner. Ineffektiva chefer gör det inte.”²²⁸

Chefen måste i all verksamhet klara av att bevara balansen när det gäller att förverkliga ledarskapsprinciperna.²²⁹ Den som leder en trupp kan ge sina underordnade för mycket ansvar eller vara för kontrollerande. Han eller hon kan leda sina trupper för mycket framifrån och därmed riskera sitt eget liv och glömma sitt ansvar för kontrollen över helheten. Å andra sidan kan en chef som strider i trupperna vid främsta linjen dra sig tillbaka och leda sin trupp långt bakifrån med hjälp av endast radio och karta. En bra chef väljer sin ledningsplats och sitt kommunikationssätt enligt situationen. Att man finner en god balans är en nyckelfaktor när det gäller målinriktad växelverkan, särskilt i strid.

Tidsmässigt kan ledningsverksamheten indelas i tre delområden:

1. förberedelse för strid
2. ledning under strid
3. åtgärder efter strid.

Förberedelse för strid

Att man är förberedd är en av principerna för framgångsrikt ledarskap.²³⁰ För att uppnå framgång är en organisation, chef och enskild soldat skyldig att förbereda sig noggrant för strid redan innan man får egentlig stridskontakt. Om man förberett sig och övat bristfälligt klarar truppen inte av att sköta sin uppgift effektivt.

Det moderna stridsfältet utgör en mångskiftande och krävande verksamhetsmiljö.²³¹ Vapenslagens och truppersnas samarbete i kombination med en ledningsmiljö där tempot är snabbt utgör en stor utmaning för ledarskapet. Även om utvecklingen i fråga om vapentechnologi och

ledningsutrustning inverkar indirekt på dagens ledningsverksamhet, förblir huvudprinciperna för ledarskap oförändrade. Stridsledning i en modern stridsmiljö kan övas under fredstid till exempel genom simulatorassisterade strids- och krigsövningar samt skjutövningar. I krishanteringsoperationer får man därtill värdefull erfarenhet av ledarskap och verkningarna av det i omväxlande verksamhetsmiljöer.

Förberedelserna för strid börjar med att chefen leder sig själv. Då uppgiften och resurserna klarnat skissas tidsramen och de egna verksamhetsmöjligheterna upp. De förberedande ordena till de underordnade sätter igång de förberedande åtgärderna och förbereder truppen för den kommande uppgiften.²³² Tid för planerings- och ledningsprocessen ska reserveras enligt situationen. Ett typiskt fel som en oerfaren chef gör då han eller hon leder är att överdimensionera beredningen av den order som hänför sig till uppgiften och att verksamheten därmed fördröjs.

Övning utvecklar truppens prestationsförmåga och beredskap att agera.²³³ Genom militär utbildning utvecklas den fysiska, psykiska, sociala och etiska förmågan att motsvara utmaningarna i verksamhetsmiljön på stridsfältet eller i en krissituation av annan typ.²³⁴ För att kunna öva effektivt måste chefen bedöma sin egen trupps nivå, den tid och de resurser som står till förfogande samt truppens huvuduppgift. Därefter ska utbildningen genomföras i form av övningsmoment eller övningar som är relevanta med tanke på slutresultatet. Övningarna borde stegvis simulera en så sanningsenlig verksamhetsmiljö som möjligt, eller till och med en mera utmanande verksamhetsmiljö än verkligheten, enligt truppens uppgift. Övningsmomenten måste dock vara sådana att truppen även får känna att den lyckats. Om truppen redan är grundutbildad, främjar övning av ledarskap med de underställda cheferna ökad förståelse, ansvarstagande samt gör det möjligt för truppen att lösa uppgiften även om dess egentliga chef förlorar sin funktionsförmåga. Övning omfattar även övning av upprätthållande och återställande av funktionsförmågan.

Öva på samma sätt som du strider!

En viktig del av en militär trupps förberedelser för och övning inför strid är att ta upp eventuella förluster och rädsla inom alla delar av funktionsförmågan (den fysiska, psykiska, etiska och sociala förmågan). Truppen och dess chef måste identifiera och godkänna uttryck för rädsla i synnerhet före strid. Truppen kan förebygga uppkomsten av stress och förbättra den tekniska prestationen efter ordergivningen genom att ha förberedelsesamtal inför uppgiften gruppvis. Öppen diskussion och saklig humor som förenar truppen är faktorer som i hög grad förebygger stress. Det är bra om chefen själv tar initiativ, fungerar som exempel och ger truppen möjlighet att behandla rädsla öppet.²³⁵

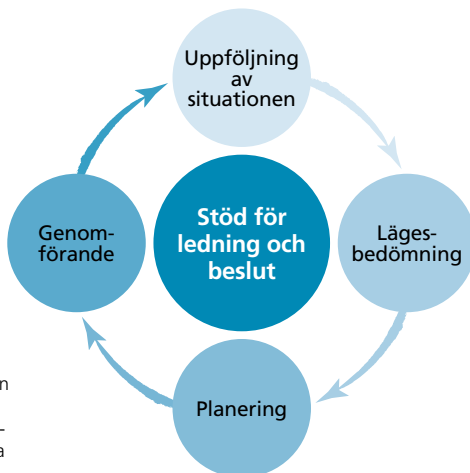
Förberedelsesamtal inför en uppgift:

Under förberedelsesamtalet går man i ordningsföljd igenom de sannolika och tänkbara händelser som kan inträffa under strid, inklusive uppkomsten av förluster och evakuering av sårade. Dessutom är tanken att behandla känslor som kan uppstå under strid.

Genom målbildsträning (mentalt krigsspel) kan chefen bättre förbereda sig för eventuella situationer som truppen kan möta under strid.²³⁶ Målbildsträning kan ske till exempel genom att man funderar på de egna truppersnas och de fientliga truppersnas möjliga verksamhetsalternativ i kronologisk ordning. Genom att gå igenom de mest typiska och farligaste scenarierna kan chefen förutse och fatta beslut snabbare under strid samt bibehålla förmågan att koncentrera sig på det som är väsentligt. Förutom för de stridande truppen är målbildsträning ett nyttigt verktyg även för stabspersonal och kommandörer.

Att öva stridsverksamheten och behandla respons gör det möjligt att utveckla ledningsverksamheten och truppersnas verksamhetsmodeller. Under övningar klarar man inte helt av att simulera miljön på det kommande stridsfältet. Även den bästa gissningen gällande fiendens verksamhet eller de motgångar som verksamhetsmiljön kommer att medföra ändras på något sätt efter de första striderna. Förmågan att kontinuerligt analysera det egna ledarskapet samt truppens val i strid är nödvändig för ett lyckat ledarskap på lång sikt. Genom att analysera verksamhetsmiljön, de beslut som fattats och vid behov ändra verksamhetsmodellerna upprätthåller chefen sin trupps prestationsförmåga från en strid till följande.

BILD 17. Stöd för ledning och beslut.



Genom att bedöma verkningarna av den egna verksamheten, verksamhetsmiljön samt verkningarna av fiendens verksamhet kan chefen reagera på kontinuerliga förändringar på stridsfältet.

Efter att truppen klarat utmanande övningar och situationer uppstår det med tiden sammanhållning i truppen. En trupp som har ett djupt förtroende för varandra och för sin chef klarar av att ha framgång i strid.²³⁷ Den första stridens, det vill säga elddopets betydelse för att man ska kunna bygga upp truppens sammanhållning är avsevärd. Ett lyckat elldop ger erfarenhet av fenomenen vid strid, varefter truppen och dess individer är säkrare på sin egen verksamhet och förtroendet för medlemmarna i truppen fördjupas. Detta ökar individernas och truppens inbördes självförtroende, vilket skapar säkerhet med tanke på kommande situationer.²³⁸ Ett misslyckat elldop kan i värsta fall krossa truppens stridsvilja och påverka truppens prestationsförmåga i avgörande utsträckning. Av denna orsak måste chefen fästa särskild uppmärksamhet vid förberedelserna för den första striden.

Inför en strid ökar chefen förtroendet inom sin trupp genom att lyssna på sina underordnade och själv vara öppen. Om chefen spelar en roll och inte har växelverkan med sin trupp som sitt sanna jag, är det utmanande att bygga upp förtroende. Ett bristfälligt eller till och med misslyckat förtroende mellan chefen och truppen är en betydande riskfaktor för truppen på stridsfältet. Under och efter striden byggs förtroendet till chefen upp utgående från hans eller hennes avgöranden och handlande.²³⁹

Att planera hur uppgiften ska utföras under undantagsförhållanden är ofta utmanande. De resurser som behövs för uppgiften kan kännas otillräckliga, lägesbilden kan vara bristfällig eller alla alternativ kan förefalla dåliga. Ett beslut måste ändå beordras till de underordnade, och verkställigheten av det måste övervakas. I sådan situation är det viktigt att truppen förstår situationen och tror på att uppgiften kan utföras. Om chefen själv inte tror på sättet att utföra den uppgift som han eller hon gett är följden nästan säkert den att truppen är ovillig att utföra den. Chefens ska alltid, då situationen och uppgiften klarnat, först göra klart för sig själv vad som uppnås genom att utföra denna uppgift. Vid behov tar chefen reda på grunderna av den som gett uppgiften. Om uppgiften trots grunderna förefaller omöjlig att utföra ska chefen presentera en alternativ lösning i syfte att uppnå det önskade slutläget. I en konfliktsituation ska chefen undvika att kritisera sin egen förman eller uppgift inför de underordnade, eftersom onödig kritik inte underlättar utförandet av uppgiften.

I anslutning till strid ska en order vara kort, entydig, möjlig att verkställa samt ges i rätt tid²⁴⁰. Ett typiskt drag hos en oerfaren chef är att göra upp en invecklad och omfattande plan, i vilken man försöker inkludera alla möjliga faktorer och alternativ i strid. Detta gör det för invecklat att verkställa planen. Dessutom blir orden svår att förstå. Då planen och orden är enkel förbinder truppen sig till den verksamhet som chefen planerat. En enkel plan är också lätt att ändra om situationen så kräver, också mitt under strid. Principen om enkelhet ökar begripligheten och effektiviserar ledarskapet i alla skeden av striden.

Att de underordnade ges handlingsfrihet gör det möjligt för delar av trupperna att fatta självständiga beslut under strid. Under strid möjliggörs den underordnades självständiga verksamhet och tillräckliga handlingsfrihet genom uppgiftstaktik.²⁴¹ Den underordnade ges en klar uppgift och/eller målsättning, de resurser som står till förfogande samt randvillkoren, men beordras inte i detalj hur uppgiften ska utföras.²⁴² Att man koncentrerar sig på detaljer som inte behövs för uppgiften eller hela tiden ingriper direkt i de underordnades verksamhet leder vanligen till onödigt friktion och konflikter i växelverkan. Avsaknad av handlingsfrihet leder i allmänhet till att de underordnade blir mera passiva. Uppgiftstaktikens betydelse ökar särskilt när det gäller handlingsfriheten i strid där trupper i spridd gruppering eller trupper som är större än en pluton deltar.

För att truppen ska förstå den egna verksamhetens betydelse som en del av en större helhet är det av betydelse att den förstår målet för verksamheten både på individuell nivå och på högre nivå. Genom mera omfattande handlingsfrihet bär cheferna och truppen ett större ansvar för det sätt på vilket uppgiften utförs och förbinder de sig att verkställa den plan de uppgjort. Grundlig förståelse av målsättningarna och att man får de underordnade att engagera sig i planeringen ökar även möjligheten för att man kan fortsätta att utföra uppgiften i en situation där truppens egentliga chef förlorar sin funktionsförmåga.

En väl ledd trupp klarar av att lösa sin uppgift självständigt, även om ledningsförbindelserna skulle brytas eller om den som leder truppen skulle förlora sin funktionsförmåga.

Ledning under strid

I synnerhet under strid är chefers yrkesskicklighet och funktionsförmåga av avgörande betydelse när det gäller att uppnå ett framgångsrikt slutresultat. Utgående från sitt tidigare kunnande klarar chefen av att fatta de beslut som behövs för att uppnå de mål som uppställts för truppen och samtidigt bibehålla sin egen trupps prestationsförmåga. De kunskapsmässiga och praktiska färdigheterna uppnås genom grundlig övning och tidigare erfarenheter.

Chefen måste förutom att han eller hon behärskar principerna för användning av trupper även ha växelverkansförmåga. En chef kan beordra sina underordnade till reglementsenlig verksamhet, men om växelverkan är dålig kan de underordnade visa stor ovilja att utföra uppgiften. Enligt erfarenheterna följer de underordnade en yrkesskicklig chef med stark växelverkansförmåga även i uppgifter som medför fara för livet.

Antalet underordnade man ska leda har betydelse med tanke på effektiv ledning. Antalet underordnade ska alltid stå i rätt proportion till uppgiften, verksamhetsmiljön och stridsrytmen. Antalet underordnade

som man ska leda kan påverkas exempelvis genom rätt stridsindelning. Som tumregel kan man konstatera att en människa kan leda maximalt sex till tio direkt underordnade i stridsverksamhet med snabbt tempo.²⁴³

Till exempel i infanteristrid leder chefen för en jägargrupp sin grupp om över tio personer i första hand via patrullcheferna (3 pers.) samt vagnshefen, i stället för att han eller hon skulle försöka leda varje krigsman i sin grupp enskilt.

Utvecklingen inom lednings- och signalutrustning har skapat nya möjligheter för ledningsverksamheten. Till exempel den snabba delningen av de egna truppersnas geografiska information i realtid gör det möjligt att leda spridd strid och undvika egna förluster. Å andra sidan kan förmågan att förmedla meddelanden snabbare göra att chefen fäster uppmärksamhet vid saker som är oväsentliga med tanke på stridens slutresultat. Chefen ska, då han eller hon leder, hantera den utrustning och information som står till förfogande som ett verktyg, inte som ett självändamål. Användningen av den ledningsutrustning som står till förfogande och ledning med hjälp av den ska övas.

Utvecklingen inom ledningsförbindelserna och den allt snabbare stridsrytmen kräver att chefen kan uppfatta och hantera stridsrummet på ett nytt sätt, i synnerhet för att undvika egna förluster. De egna truppersnas position och lägesinformationen om de förändringar som sker i stridsrummet är av avgörande betydelse för inriktningen av rörelse och eld. Ett exempel på detta är användningen av flygeldledare (Joint Terminal Attack Controller, JTAC) som en del av striden i syfte att möjliggöra markmålsverkan från luften. Om elden från vapensystemen i stridsrummet inte leds, kan det egna luftvärnet i värsta fall förorsaka de egna jaktplanen förluster, och kan elden från vapensystemet inte riktas mot det önskade målet.²⁴⁴ Att alla vapenslag samverkar under strid kräver effektiv användning av ledningsutrustningen samt ingående kunskaper om standardiserade tillvägagångsmodeller.

Standardiserade tillvägagångsmodeller (grundstridsmetoder) gör det möjligt för truppen att agera snabbt, i synnerhet i situationer där det inte finns tid att planera och ge order.²⁴⁵ Med hjälp av grundstridsmetoder beordras snabbt verkställande av en färdigt inövad tillvägagångsmodell eller en serie inlärd funktioner. Vid behov måste truppen kunna tillämpa och avvika från grundstridsmetoderna om den rådande situationen så kräver.

Chefen leder sin trupp "framifrån". Chefen kan genom sitt eget exempel höja sina underordnades stridsvilja och konkret visa det önskade verksamhets sättet och dess art. Genom att placera sig rätt gör chefen det även möjligt att skapa en lägesbild. Chefen utsätter sig dock inte i onödan för risker genom att själv inta platsen som krigsman i täten vid främsta linjen eller följa den avdelning som avancerar i täten. Att chefen stupar i strid försvårar avsevärt utförandet av uppgiften.

I stridande trupper ska cheferna och truppen kunna framföra betydelsefull information kort och entydigt. Korta och kraftfulla order samt kortfattade lägesrapporter till förmannen underlättar verksamheten och det kommande beslutsfattandet. Att betydelsefull lägesinformation förmedlas till de egna trupperna ökar lägesmedvetenheten och avlägsnar osäkerhet. En lägesrapport till förmannen eller lägescentralen innehåller de viktigaste nyckelpunkterna som gör det möjligt att skapa en lägesbild på högre nivå. Om förmannen har tillräcklig lägesinformation bibehåller han eller hon som regel sin handlingsfrihet att fortsätta med uppgiften. En bra chef förstår den högre nivåns målsättningar, randvillkor och kommunicerar aktivt sin egen plan i syfte att uppnå slutresultatet.

Exempel på lägesrapport vid strid:

1. position (bundet till utgångspunkter på kartan)
2. fiendesituationen
 - stridskontakt / spaningskontakt / ingen kontakt
 - antal, art och verksamhet
3. de egna truppers situation
 - den egna verksamheten (grupperad / förflyttar sig / anfaller / lösgör sig etc.)
 - de egna truppers förluster och ammunitionsläget
 - bedömning av den egna förmågan att utföra uppgiften
4. eventuella stödbehov (begäran om komplettering etc.).

Lugn är en nyckelfaktor även i ledning av strid.²⁴⁶ Stridsfältet väcker människans naturliga strids- eller flyktinstinkter bl.a. genom att adrenalin avsöndras och kroppen aktiveras till ett överspant tillstånd. Panik vid strid kan till exempel ta sig i uttryck i ett nedbrutet tonfall och yttre, förhastade beslut eller till exempel att man skriker rakt ut i radionätet. Om chefen råkar i panik inverkar det omedelbart på stridsviljan hos den trupp som är i strid. Med hjälp av systematisk övning kan individen påverka självbehärsknigen och kroppens funktion. Ett praktiskt sätt att påverka kroppens stressituation är att medvetet lugna ned sin andning.²⁴⁷ Genom att hålla sig lugn i alla skeden av striden uppnår chefen sannolikt ett bättre slutresultat med sin trupp än genom att handla förhastat och oöverbärgat. Man måste också komma ihåg att det också kan finnas stunder under striden då man har tillfällig nytta av ett aggressivt och häftigt förhållningssätt (t.ex. att ge den underordnade en rak order då han eller hon tillfälligt förlorat sin funktionsförmåga).

En chef som verkar vid främsta linjen måste kunna fatta snabba och samtidigt övervägda beslut. Chefen måste kunna bedöma situationen som helhet utgående från lägesrapporter, observationer och genom att själv förstå för att kunna verkställa snabba beslut. Genom kontinuerlig lägesbedömning ska chefen vid behov kunna ändra en uppgjord plan i syfte att uppnå målet, inom de ramar uppgiften tillåter.²⁴⁸

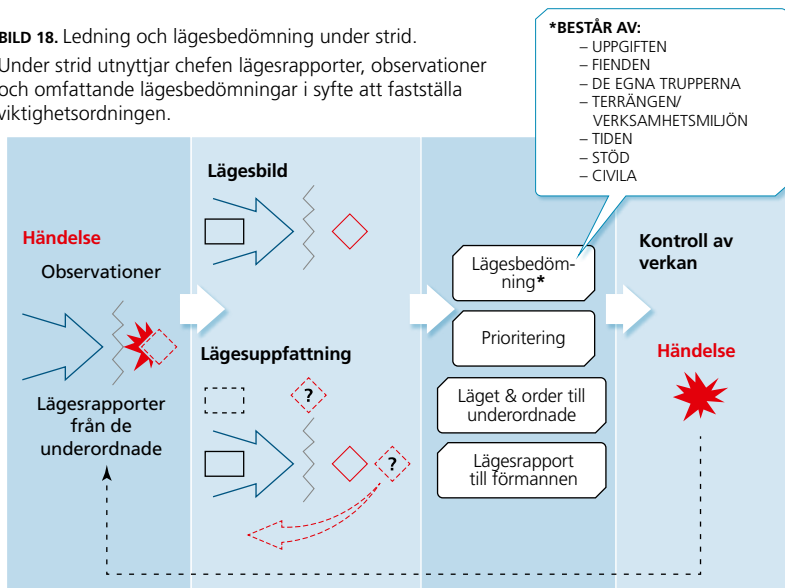
På stridsfältet mångfaldigas problem snabbt. I en kaotisk situation kan till exempel detaljerna i en lägesbedömning göra att koncentrationen på utförandet av uppgiften avleds till saker av sekundär betydelse. Till exempel fiendens överraskande motanfall och de första sårade ger lätt chefen en känsla av att han eller hon förlorar kontrollen. I strid tar man kontroll över situationen genom att fastställa den fråga som är viktigast för verksamheten, och som måste lösas först. Då den viktigaste frågan har lösts eller man fått truppen att vidta åtgärder i syfte att lösa frågan, fastställs den näst viktigaste frågan och fortsätter man att lösa den på motsvarande sätt. Att prioritera och verkställa genom klara order får truppen att koncentrera sig på det väsentliga även i utmanande och invecklade situationer.²⁴⁹

"Prioritera och verkställ!"

Under strid är lägesbilden ofta ofullständig och till och med missvisande, eftersom de situationer som uppträder under strid nästan alltid är mångdimensionella. Den ofullständiga och oklara lägesbilden under strid benämns i allmänhet "fog of war" (krigsdimma) i internationella militära källor. Chefen måste utnyttja sin tidigare erfarenhet och sina kunskaper för att skapa sig en omfattande lägesuppfattning och bedöma framtiden som stöd för beslutsfattandet. En bra chef står ut med den kontinuerliga oklarheten på stridsfältet och klarar av att fatta vettiga beslut i den aktuella situationen. Ett sätt att klara av osäkerheten i strid är att chefen fattar ett medvetet beslut om att avstå från att eftersträva absolut ordning.²⁵⁰ Detta betyder att chefen är redo att godkänna kaoset som en del av den normala verksamhetsmiljön under strid.

BILD 18. Ledning och lägesbedömning under strid.

Under strid utnyttjar chefen lägesrapporter, observationer och omfattande lägesbedömningar i syfte att fastställa viktighetsordningen.



Med **lägesbild** avses i all enkelhet de kända egna och fientliga truppers antal, art och i vilken riktning de rör sig i verksamhetsmiljön vid en viss tidpunkt. Till lägesbilden kan dessutom fogas situationen i fråga om olika vapenslags och ansvarsområdets trupper samt myndigheternas och andra på verksamhetsområdet verkande trupper.²⁵¹

Med **lägesuppfattning** avses chefens helhetsuppfattning om det rådande läget, orsakerna till det och följderna av det. Uppfattningen omfattar att man förutom de egna truppers verksamhet även förstår fiendens verksamhet.²⁵²

Med **lägesbedömning** avses en omfattande bedömning av hur genomförbar den egna planen är. Då man gör lägesbedömning under strid ska man bedöma den mest sannolika och farligaste (sannolika) händelsekedjan i den närmaste framtiden. Vid behov måste man kunna ändra den egna planen för att kunna utföra uppgiften.

Situationsbaserat ledarskap kan övas till exempel genom att simulera och upprepa utmanande scenarier med snabbt tempo, varvid man redan i förväg kan identifiera en situation som uppstår under en verklig uppgift och är medveten om verkningarna av de lösningar som står till förfogande. Användning av grundstridsmetoder möjliggör snabbt situationsbaserat ledarskap. Chefer som är direkt involverade i strid eller i att följa med den och upprätthålla lägesbilden behöver ofta i högre grad en situationsledares färdigheter än de chefer som arbetar t.ex. i planeringsuppgifter och är lösgjorda från den direkta striden.

I synnerhet då man övergår från stridsteknisk och taktisk nivå till operativ och strategisk nivå måste cheferna kunna bedöma de omfattande verkningarna av beslut eller alternativ noggrant innan de egentliga besluten fattas. Lägesuppfattningen och bedömningsförmågan är av central betydelse då besluten inverkar på stora trupper eller åtminstone på uppnåendet av mål på operativ nivå. En chef behöver som regel båda förmågorna i sin verksamhet. Till exempel en luftstrid kräver vanligen förmåga att fatta beslut på till och med några sekunder och samtidig förmåga att optimera användningen av resurser på ett långsiktigt sätt och enligt hotet.²⁵³

Truppen strider inte ensam. Chefen måste känna till sin egen trups starka och svaga sidor vid strid samt utnyttja förmågorna hos de övriga trupperna och vapenslagen som verkar i stridsrummet. Till exempel stödet från pionjärtrupper vid främjandet av en jägarplutons rörelse i syfte att ta sig igenom en minering kan vara en avgörande faktor för att ett anfall ska lyckas. Chefen försvagar sin egen trups verksamhetsförsättningar om han eller hon är ovillig att samarbeta med andra trupper och underskattar deras prestationsförmåga. En trupp som klarar av att utnyttja de övriga trupperna i stridsrummet som en del av sin egen strid utför sin uppgift mer effektivt. Man ska dock inte glömma samverkan inom truppen.²⁵⁴

Åtgärder efter strid

Chefens roll är central i åtgärderna efter strid. Chefen ansvarar för att truppens stridsförmåga återställs genom omedelbara åtgärder efter strid. Till dem hör bland annat förstahjälps- och evakueringsarrangemang, komplettering av ammunition och underhåll av vapensystem, underhållsåtgärder på materiel och fordon / fartyg / luftfartyg samt krigsmännens omedelbara underhåll och vila. Till återställandet av funktionsförmågan hör således att striden gås igenom inom alla delområden av funktionsförmågan (psykisk, fysisk, social och etisk förmåga).

I synnerhet i samband med elddopet är det sannolikt att den psykiska och fysiska sammanlagda belastningen anstränger den trupp som varit i strid i betydande utsträckning. En sådan situation uppstår i synnerhet om man lidit förluster i strid. Som en väsentlig del av åtgärderna efter strid måste chefen kunna analysera det som hänt under striden tillsammans med sin trupp såväl ur social, etisk och psykisk synvinkel som med tanke på behoven att utveckla verksamhetsmodellerna ur prestationsbaserad synvinkel. Prestationsbaserad genomgång (genomgång av orsakssammanhang) samt avlastningssamtal (defusing) borde vara standardmetoden efter strid förutom för de stridande trupperna även för stabspersonal och kommendörer. Prestationsbaserad genomgång är inte samma sak som avlastningssamtal, eftersom innehållet i avlastningssamtal ofta är mera individuellt och känslösbaserat. Efter avlastningssamtal är det kanske också lättare att se truppens utvecklingsbehov och starka sidor på ett mera neutralt sätt. Med hjälp av rutinartade åtgärder bevarar chefen och truppen sin funktionsförmåga och är bättre förberedda för nästa strid.²⁵⁵

Chefen måste kunna använda verktygen för hantering av stridsrelaterad stress på ett rutinartat sätt och förstå hur stress inverkar på funktionsförmågan hos medlemmarna i hans eller hennes trupp. Avlastningssamtal (defusing) tillsammans med den egna truppen och vid behov debriefing under ledning av yrkesutbildad personal är en kunnig militär trupps grundläggande metod att upprätthålla funktionsförmågan. Med dessa metoder förbättrar chefen truppens prestationsförmåga och förebygger eventuellt också kommande störningar i den psykiska förmågan, såsom posttraumatisk stress (post-traumatic stress disorder – PTSD). Symptom är exempelvis fortlöpande och ångestframkallande minnesbilder av det skedda, kraftiga tillbakablickar och mardrömmar eller moralisk skada (moral injury), till exempel en förkrossande skuld känsla för en chockerande gärning, som personen inte klarar av att betrakta som berättigad.²⁵⁶ Att chefen öppet berättar om sina känslor är ett exempel som uppmuntrar truppen att göra detsamma.

När det gäller truppens gruppsammanhållning och lärande är det av central betydelse att chefen bär ansvar för truppens och dess individers verksamhet även i svåra situationer samt kontinuerligt bedömer truppens verksamhetsmodeller. Då man gör bedömningen ska man även komma ihåg att det oundvikligen sker saker under strid som man inte

kan påverka genom sitt eget handlande. Fienden gör allt som står i dess makt för att truppen ska misslyckas i sin uppgift.

Även om man inte skulle ha avvikit från chefsens order eller standardiserade tillvägagångsmodeller måste chefen då det skett fel, i stället för att söka skyldiga, fråga:

- Vad berodde det eventuella felet eller misslyckandet på?
- Hade jag själv kunnat leda på annat sätt?
- Hade jag kunnat utbilda och öva min trupp bättre?
- Hur får jag truppen (och individerna) att förstå verkningarna av det skedda?
- Hur kan vi som trupp undvika att göra samma fel på nytt?
- Hur leder jag nästa gång för att undvika samma fel?
- I vilka saker lyckades vi och vilka verksamhetsmodeller vill vi hålla kvar?

Truppen måste förstå orsakssambandet i slutresultatet både när det gäller chefsens handlande och truppens samverkan. Att chefen förbehållslöst bär sitt ansvar och framför det till truppen förbättrar nästan alltid gemenskapen. Genom faktabaserad och självkritisk växelverkan avtar även den underordnades och förmännens eventuella naturliga försvarsmekanismer. Efter det är det lättare för truppen att urskilja faktorer som verkligen påverkar den egna verksamheten i stället för att enbart göra en känslobaserad analys. Att man använder bättre tillvägagångsmodeller som utvecklats utgående från de fel som truppen och chefen gjort och en mer utvecklad verksamhet i följande strid gör det lättare för truppen att klara sig.

Efter strid:

- Säkerställ truppens prestationsförmåga och individernas funktionsförmåga.
- Återställ din egen funktionsförmåga.
- Bedöm och utveckla verksamhetsmodellerna.
- Gör dig redo för nästa uppgift.

3.3 Hurudan är en bra chef i strid?

Det moderna stridsfältet är en krävande och mångdimensionell verksamhetsmiljö, där det för både en färsk och en erfaren chef är en utmanande uppgift att leda med framgång. Enligt de erfarenheter man gjort förefaller principerna för gott ledarskap i stor utsträckning vara desamma som under krigsåren. Det är svårt att finna ett entydigt svar på frågan hurudan en bra chef är i strid, eftersom ledarskapet alltid beror på situationen. I allmänhet kan man dock finna betydelsefulla metoder och karaktärsdrag som, då man eftersträvar balans i dem, underlättar ledning av strid och möjliggör utveckling av chefsens yrkesskicklighet, oberoende av försvarsgren.

Ledning av strid kan betraktas utgående från tre huvudelement:

- självledarskap
- ledning av saker (management)
- ledning av människor (leadership).

Nedan presenteras en sammanfattning av de stridsledningsmetoder som enligt erfarenheterna gör det lättare för en chef att leda strid framgångsrikt. En stor del av principerna fungerar tidsmässigt i alla skeden av striden, men kan betonas separat vid en viss tidpunkt. Syftet med tidsindelningen och de olika synvinklarna är att åskådliggöra på vilket sätt metoderna kan användas som verktyg till exempel för bedömning.

BILD 19. Metoder inom framgångsrik ledning av strid.

Självledarskap	Ledning av saker	Ledning av människor
Förberedelser		
– Effektiv tidsanvändning – Upprätthållande av funktionsförmågan – Självkännedom – Öppen attityd	– Uppgiften specificeras och förstås – Förberedelseuppgifter till de underordnade – Övning – Tydlig och begriplig order – Ansvarsfördelning	– Skapande av stridsanda – Skapande av förtroende samt gruppsammanhållning – Omsorg om de underordnades funktionsförmåga – Förmåga att leda som sig själv – Säkert uppträdande, växelverkan
Verksamhet under strid		
– Hantering av rädsla samt lugn – Beslutsamhet och mod – Förmåga att uthärda oklarheter – Koncentration på det som är väsentligt – Bevarande av funktionsförmågan	– Utnyttjande av lägesbilden – Utnyttjande av uppgiftstaktik – Initiativförmåga – Enkelhet – Använda – Korta, tydliga order – Lägesrapporter till förmanen och de underordnade – Snabbt situationsanpassat ledarskap – Noggrant övervägande av beslut – Yrkesskicklighet	– Ledning genom exempel – Trovärdig kommunikation – Tillit till de underordnade
Åtgärder efter strid		
– Insamling av respons – Analys av det egna handlandet – Utveckling – Återställande av den egna funktionsförmågan – Utveckling av yrkesskickligheten	– Lägesrapporter – Underhåll och kompletteringar – Utveckling av verksamhetsmodeller – Förberedelser inför nästa uppgift	– Avlastande samtal. Vid behov debriefing – Man lär sig av det skedda – Uppskattning av de underordnade – Mänsklighet – Förmåga att hantera förluster – Bärande av ansvar

I strid är det av central betydelse för att truppen ska överleva och vara framgångsrik att truppen och chefen har en omfattande funktionsförmåga och yrkesskicklighet. Chefen måste först kunna behärska sig själv för att kunna leda sina underordnade. En framgångsrik chef förbereder sig själv och sin trupp psykiskt, fysiskt, socialt och etiskt för strid redan i god tid genom att öva truppen innan den inleder den egentliga striden.

Genom att känna till verksamhetsmiljön, fienden och den egna trupps funktionsförmåga klarar chefen av att fatta rätt avgöranden i strid. Under strid underlättas de underordnades verksamhet genom att man utnyttjar enkla lösningar och leder modigt genom sitt eget exempel. Delat ansvar gör det möjligt för chefen att bevara sin handlingsfrihet och koncentrera sig på det som är väsentligt.

Den växelverkansförmåga som ansluter sig till ledning av människor (ledarskap) är en avgörande betydelse när det gäller att bygga förtroende. Växelverkansförmågan är av central betydelse för de underordnades vilja att följa chefen och utföra den beordrade uppgiften i uppgifter som medför fara för livet. Att man öppet behandlar eventuell rädsla och olika känslor är viktiga faktorer i synnerhet före och efter strid.

En väl ledd och utbildad militär trupp använder sig smidigt och effektivt av grundstridsmetoderna och klarar vid behov av att tillämpa dem. De underordnade klarar av att förutse verksamheten enligt trupps uppgift, delar på eget initiativ med sig av betydelsefulla lägesrapporter och klarar av att agera självständigt. Vid behov klarar de underordnade av att slutföra uppgiften även om dess chef skulle förlora sin funktionsförmåga. Detta uppnås genom systematisk övning och genom att man får rutin.

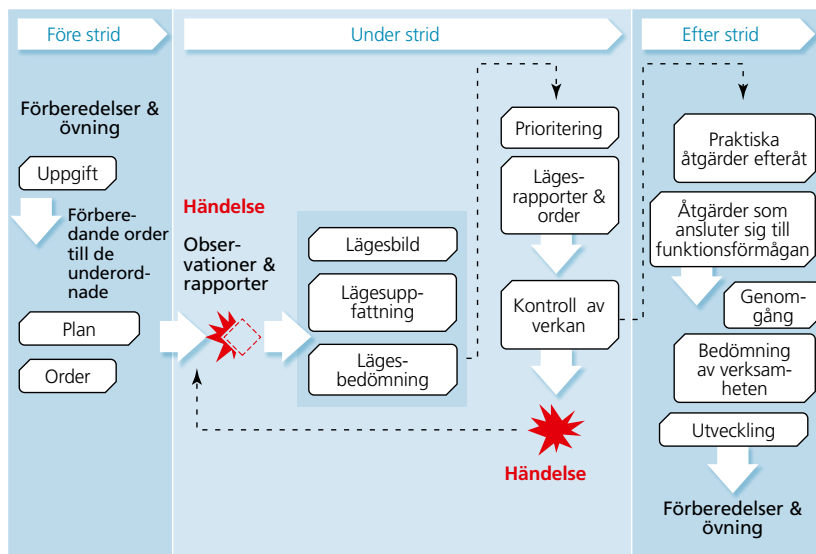
En bra chef behärskar processen vid ledning av strid:

- Före striden gör chefen det möjligt för truppen att förbereda sig för striden genom förberedande order och en tydlig order.
- Under striden bedömer chefen kontinuerligt situationen i syfte att ge en tydlig order om de viktigaste sakerna som ska verkställas.
- Efter striden leder chefen de fortsatta åtgärderna, med vilka målet är att återställa och utveckla stridsförmågan.

Utgående från iakttagelserna kan man konstatera att ledningen av framgångsrik strid främjas av att man strävar efter effektiv växelverkan och målmedvetet utnyttjar metoderna i ledarskapsprocessen. En bra chef klarar av växelverka öppet, identifierar funktionsförmågan hos individerna i den egna truppen och klarar av att finna sina egna starka sidor och de sidor som bör utvecklas. Chefen ska utveckla sig själv och sin trupp från en strid till följande. I strävan mot principerna för ledarskap måste man komma ihåg att bibehålla balansen, eftersom målinriktad växelverkan (ledarskap) alltid är beroende av situationen.

Principerna för ledning av strid kan även tillämpas på annan verksamhet, eftersom ledning av strid är målinriktad växelverkan, men i en farlig verksamhetshetsmiljö med ett snabbt tempo.

BILD 20. Chefen under strid – ett exempel på processen vid ledning av strid.



Noter

- 197 Lukkari och Myllö (1978), s. 115.
- 198 Hollanti (2019), s. 1.
- 199 Sarlin (1920), s. 25–28.
- 200 Jalkaväen harjoitusohjesääntö I osa. Muodollinen harjoitus. Ehdotus (1922), s. 11.
- 201 Jalkaväen harjoitusohjesääntö I osa. Muodollinen harjoitus. Ehdotus (1922), s. 11–14 ja Jalkaväen harjoitusohjesääntö I osa. Muodollinen harjoitus (1925), s. 9–12.
- 202 Kenttäohjesääntö I osa (1927), s. 17.
- 203 Kenttäohjesääntö I osa (1927), s. 19–20.
- 204 Jalkaväen ohjesääntö II, 1 osa. Taistelun yleiset perusteet (1932), s. 35–38.
Se även Huhtala (1942), s. 26–27.
- 205 Hersalo (1935), s. 7.
- 206 Reservin johtaja. Suomalaisen maanpuolustajan käsikirja (1989), s. 259.
- 207 Hollanti (2019), s. 235.
- 208 Hollanti (2019), s. 136, 233–235. Myös Sotisaari (1970), s. 524.
- 209 Sotisaari (1970), s. 533.
- 210 Siiranmäen taistelujen rintamavastuussa olleen komentajan haastattelu (1966), s. 420.
- 211 T.ex. Sotisaari (1970), s. 532–533.
- 212 Savonjousi (1968), s. 72 och Sotisaari (1971), s. 499.
- 213 Savonjousi (1968), s. 72.
- 214 Mikola (1958), s. 293.
- 215 Sipponen och Suhonen (1963), s. 159–168.
- 216 Ruutu (1977), s. 13–14.
- 217 Jalkaväen taisteluohjesääntö II osa. Pataljoonan taistelu (1955), s. 306–315 ja Jalkaväen taisteluohjesääntö I osa. Pataljoonan taistelu (1968), s. 44–51.
- 218 Reserviläisjohtajan opas (1980), s. 17 ja Reservin johtaja. Suomalaisen maanpuolustajan käsikirja (1989), s. 259.

- 219 Jalkaväen taisteluohjesääntö III. Luonnos (1988), s. 28.
- 220 Upseerin käsikirja III osa. Joukkoja varten (1953), s. 72.
- 221 Upseerin käsikirja III osa. Joukkoja varten (1953), s. 74.
- 222 Jalkaväen taisteluohjesääntö II osa. Komppanian taistelu (1981), s. 44.
- 223 Nykyajan reservin upseeri ja aliupseeri (1962), s. 14.
- 224 Nykyajan reservin upseeri ja aliupseeri (1962), s. 14.
- 225 Jalkaväen taisteluohjesääntö II osa. Komppanian taistelu (1981), s. 36 ja Jalkaväen taisteluohjesääntö III. Luonnos (1988), s. 28–29.
- 226 Reserviläisjohtajan opas (1999), s. 20.
- 227 Reserviläisjohtajan opas (1999), s. 19–22.
- 228 Willink & Babin (2017), s. 8. (Lainaus käännetty suomeksi teoksesta Extreme Ownership. How U.S. Navy Seals Lead and Win)
- 229 Willink & Babin (2018), s. 11.
- 230 Jalkaväen taisteluohjesääntö (1995), s. 31.
- 231 Puolustusvoimien tutkimuslaitos (2016), s. 13.
- 232 Jääkärikomppanian käsikirja (2018), s. 13.
- 233 Jalkaväen taisteluohjesääntö (1995), s. 113.
- 234 Kouluttajan opas (KOULOPAS) (2006), s. 12.
- 235 Annus (2021).
- 236 Karlsson (2021).
- 237 Jääkärijoukkueen ja -ryhmän käsikirja (2018), s. 152.
- 238 Annus (2021).
- 239 Annus (2021).
- 240 Jääkärijoukkueen ja -ryhmän käsikirja (2018), s. 23.
- 241 Kenttäohjesääntö – Yleinen (KOYL) (2014), s. 23.
- 242 Kenttäohjesääntö 3.1 – Maaoperaatiot (2016), s. 32 ja Kenttäohjesääntö 3.2 – Merioperaatiot (2015), s. 31 sekä Kenttäohjesääntö 3.3 – Ilmapuolustus ja ilmaoperaatiot (2019), s. 57–58.
- 243 Willink & Babin (2017), s. 183.
- 244 Alatormä (2021).
- 245 Jääkärikomppanian käsikirja (2018), s. 81.
- 246 Jääkärikomppanian käsikirja (2018), s. 22.
- 247 Artikkelikokoelma: Toimintakyky turvallisuuden johtamisessa (2015), s. 35–36 ja Grossman & Christensen (2008), s. 39–42 sekä Annus (2021).
- 248 Jääkärikomppanian käsikirja (2018), s. 31.
- 249 Willink & Babin (2017), s. 158.
- 250 Karlsson (2021).
- 251 Mekanisoidun taisteluosaston opas (2019), s. 38.
- 252 Taistelunjohtamisen erityispiirteet (esitys: 1.2.3), Varusmiesten johtaja- ja kouluttaja-koulutusohjelma (2018).
- 253 Kenttäohjesääntö 3.3 – Ilmapuolustus ja ilmaoperaatiot (2019), s. 57–58.
- 254 Jalkaväen taisteluohjesääntö (1995), s. 128 ja Taisteluosaston ohje TSTOS-O-ALJO (HL1279) (2015), s. 10 sekä Mekanisoidun taisteluosaston opas (2019), s. 22.
- 255 Jääkärijoukkueen ja -ryhmän käsikirja (2018), s. 152–155.
- 256 Puumala (2018), s. 24–25.

4 lakttagelser gällande ledarskap i krävande krishanteringsoperationer

I detta kapitel behandlas de krav som verksamhetsmiljön vid krishantering ställer på ledarskapet. Vi betraktar temat ur den synvinkel som en kommandör för en finländsk krishanteringsstyrka representerar och utifrån de observationer och erfarenheter som erhållits i operationer i Afghanistan och Irak. Observationerna har sammanställts ur många källor, av vilka de viktigaste presenteras i referenserna.

Med militär krishantering avses krishanteringsverksamhet som sker med militära medel. Verksamheten syftar i första hand till att återställa och bevara stabiliteten och säkerheten inom krisområdet, och målet med den är att skapa förutsättningar att sätta igång samhällets övriga funktioner.²⁵⁷

Krishanteringsoperationernas starka säkerhetspolitiska dimension betonar kommandörens helhetsansvar i en situation där en enskild uppgift eller en enskild soldats handlande kan ha betydande inverkan på truppens funktionsförmåga, operationens godtagbarhet eller operationssäkerheten.²⁵⁸

BILD 21. Camp Mira i Afghanistan. Förhållandena på operationsområdet är ofta karga.

BILD: PETRI HORTO



De utmärkande dragen i verksamhetsmiljön inom ett operationsområde är vanligen följande:²⁵⁹

- Området är multietniskt, mångspråkigt och mångkulturellt.
- Det finns många statliga och icke-statliga organisationer inom området.
- Administrationen inom området är korrupt och indelad i många parter som konkurrerar sinsemellan.
- Inom området verkar kriminella grupper, som har inbördes intressekonflikter.
- Det råder störningar i den humanitära situationen.
- Infrastrukturen inom området är skadad eller har förstörts.
- Operationens trupper är multinationella. Styrkor av olika nationalitet har olika verksamhetskulturer.
- Motståndaren är en icke-statlig aktör, som använder sig av osymmetriska förfaringsätt.
- Det är svårt att förutse hur motståndaren agerar.
- Krishanteringsstyrkans verksamhet följs med i etablerade medier och sociala medier. En enskild soldats handlande kan ha strategiska verkningar.

De utmärkande dragen i en krishanteringsstyrkas uppgifter är vanligen följande:²⁶⁰

- Betydelsen av att man undviker egna förluster betonas.
- Ansvarsområdena är omfattande och avstånden långa.
- Särskild uppmärksamhet fästs vid krishanteringsstyrkans egenskydd och medicinalvård.
- Anskaffning av underrättelse- och övervakningsinformation i planeringen av operationerna betonas.
- Det finns avsevärt flera stöd- och underhållstrupper än det finns trupper som verkställer operationer.
- De trupper som utför uppgifter är maximalt av ett kompanis storlek.
- Trupperna förflyttas, evakueras och annat stöd förverkligas genom lufttransporter.
- Militära maktmedel används i begränsad utsträckning och maktmedelsrättigheter kan delegeras till olika nivåer.
- Befälsförhållandena avviker från nationell praxis. På fastställandet av befälsförhållandena inverkar de deltagande ländernas nationella begränsningar.
- I utförandet av uppgifterna betonas uppgiftstaktik. Efter att ha fått en uppgift planerar den som ska utföra den sin egen verksamhet i detalj utgående från den högre ledningsstaffelns önskade slutläge.
- Samarbete med de lokala myndigheterna och medborgarorganisationerna betonas.
- Lokalbefolkningens inställning till krishanteringsstyrkan varierar.
- Uppgifterna är kortvariga.
- Krishanteringsstyrkornas huvudbaser finns inom bebyggda områden. Med tanke på underhållet och stödjandet av den trupp som utför uppgiften kan man vara tvungen att inrätta framskjutna stödjepunkter.
- Personalens omsättning inverkar på organisationskulturen.

4.1 Kommendören för en krishanteringsstyrka

I en krishanteringsstyrka innebär kommendörens och de övriga chefernas arbete ledarskap i undantagsförhållanden²⁶¹. Kommendören och truppens övriga chefer innehar sin roll hela tiden. Man ska utan dröjsmål klara av att fatta alla beslut på ett yrkesmässigt och moraliskt hållbart sätt. De närmaste nationella förmännen och det nationella stödet befinner sig på tusentals kilometers avstånd.

Yrkesskicklighet, goda färdigheter i språk och kommunikation samt god fysisk kondition utgör grunden för att kommendören ska lyckas i sin uppgift. I krishanteringsuppgifter betonas kommendörens personliga egenskaper: mod, förmåga att uthärda sin egen och de underordnades rädsla, emotionell intelligens, självbehärskning, osjälviskhet, exemplariskhet, tillförlitlighet, rättvisa, omutbarhet och humor.²⁶² Genom att delta i operativ verksamhet tillsammans med sina trupper delar kommendören för truppen sina underordnades risker. Samtidigt är kommendören synlig för den lokala befolkningen och andra aktörer.²⁶³

Då truppen lider förluster svarar kommendören för att truppen snabbt fås operationsduglig. Detta uppnås då man fokuserar på lösandet av uppgiften i stället för på förlusterna. Kommendörens roll som ledare för människor är central.²⁶⁴ Exemplariskt handlande från kommendörens sida skapar respekt. Krishanteringsstyrkans verksamhet regleras genom flera normer, som begränsar soldaternas vardag inom operationsområdet. Reglerna berör även kommendören. Då kommendören i sin uppgift och även i övrigt följer de beordrade normerna har han eller hon moralisk rätt att fatta beslut som gäller truppen och individerna. Besluten kan till sin karaktär vara rättsliga eller också kan följderna av dem vara livsfarliga.²⁶⁵

Kommendören för en krishanteringsstyrka är administrativ förman för alla finländska soldater som tjänstgör inom operationen. I administrativa uppgifter betonas personalförvaltning, arbets- och tjänstgöringssäkerhet, andan i truppen, militär disciplin och rättsvård.²⁶⁶ I egenskap av nationell äldste har kommendören övervakningsansvaret för att nationella trupper och resurser leds enligt överenskomna avtal och begränsningar. Om så inte sker, ska kommendören omedelbart ingripa.²⁶⁷

Kommendören för en krishanteringsstyrka kan ha följande uppgifter:

- Kommendören är administrativ förman för de finländska soldaterna, det vill säga nationell äldste utan operativt ledningsansvar.
- Kommendören har en uppgift inom operationen, till exempel som avdelningschef. Därtill är han administrativ förman för alla finländska soldater som tjänstgör inom operationen.
- Kommendören är i sin uppgift både administrativ och operativ förman för de finländska soldaterna. En bataljonskommendörs uppgift är en typisk sådan.

4.2 Operativ planering och utförande av uppgiften

Den operativa planering som ansluter sig till krishanteringsoperationer sker i tre tidsdimensioner och på tre ledningsnivåer. Planering på lång sikt sker på strategisk och operativ nivå, varvid den planerade operationens längd är från några månader till flera år. Planering på medellång sikt sker på taktisk nivå, varvid den planerade operationens längd är från flera dagar till några månader. Under operationens gång sker planeringen på kort sikt (0–3 dygn), vars syfte är att producera preciserande order eller föreskrifter till den trupp som verkställer operationen. En finsk krishanteringsstyrka fungerar alltid på taktisk nivå i operationen.²⁶⁸

De utmärkande dragen i planering på taktisk nivå är följande:²⁶⁹

- Uppgifterna utförs av avdelningar som är små i förhållande till den ledningsnivå som ger uppgifterna. Till exempel en stab på brigad- eller armékårsnivå kan ge en uppgift till en avdelning av en plutons eller ett kompanis storlek. Detta förutsätter synnerligen detaljerad planering.
- Den högre ledningsstaffeln ger den trupp som verkställer operationen ett starkt stöd. Till exempel kan ett kompani få flygeldstöd, obemannade spaningsluftfarkoster, helikoptrar eller stöd som främjar rörelse- eller röjningsförmågan.
- I planeringen av och förberedelserna för uppgiften betonas parallell planering mellan ledningsnivåerna. Vid behov övas uppgiften eller ett skede av den i detalj. Övningen kan till exempel genomföras i form av en ordergivningsövning eller genom att använda terränglåda.
- Trupper på taktisk nivå övar i allmänhet åtgärderna på praktisk nivå i stödjepunkten eller på separat byggda övningsområden.
- Då uppgiften utförs betonas uppgiftstaktik.
- I planeringen och utförandet av uppgifterna betonas betydelsen av detaljerad underrättelseinformation.
- Den viktigaste produkten av planeringen är ett dokument över verksamhetsidén, där operationens mål, verkställighet, tidtabeller, de trupper och resurser som används fastställs. Utgående från dokumentet över verksamhetsidén görs en mera detaljerad operationsplan.
- Den operativa planen kompletteras vid behov med kompletterande order på kort sikt.

Typiska uppgifter i en krishanteringsoperation är till exempel²⁷⁰

- patrullerings- och bevakningsuppgifter för att upprätthålla säkerheten och lägesmedvetenheten
- skydds- och eskortuppgifter
- intagande av område i syfte att stabilisera säkerhetssituationen
- stödjande av andra internationella organisationer eller lokala myndigheter, t.ex. en humanitär uppgift, evakueringsuppgift eller militär stöduppgift
- utbildnings- och rådgivningsuppgifter.

Bild 22. En skyddsgrupp i sin uppgift. BILD: PETRI HORTO



Det sätt på vilket uppgifterna utförs följer som regel samma principer som inom nationell verksamhet. Om trupper inom många olika ledningsstafflar verkar på operationsområdet fastställs en särskilt innehavare av stridsrummet (Battlespace Owner, BSO). Han ansvarar för koordineringen av truppers rörelse och eld inom sitt område. I fråga om kommendören för den trupp som utför uppgiften kan även fastställas ett separat operationsområde, och kommendören fungerar då även som innehavare av detta stridsrum.²⁷¹ Uppgiften leds vanligen från en rörlig framskjuten kommandoplats eller från trupps egen operationscentral. Kommendören säkerställer att alla trupper som deltar i utförandet av uppgiften har förstått de planer och order de fått. De kommendörer och chefer som verkar på fältet ges tillräckliga befohålligheter att utföra uppgiften.²⁷²

I en stridssituation är de första stunderna ofta avgörande. Truppen ska till sitt förfogande ha grundstridsmetoder som lämpar sig för olika situationer, och som vid behov kan utövas automatiskt till exempel då cheferna är oförmögna att leda. Man måste behärska grundstridsmetoderna, så att man genom snabba och rätt åtgärder kan gripa initiativet åt sin egen trupp även i oklara situationer. Grundstridsmetoderna ger grunden för överlevnad under de första kaotiska stunderna av en strid. Därefter kan truppen inleda de motåtgärder som behövs under ledning av sin chef.²⁷³

TRAIN AS YOU FIGHT – FIGHT AS YOU TRAIN

Enligt de erfarenheter som erhållits i operationerna i Afghanistan och Irak var oklarhet i situationen och genuin dödsrädd de viktigaste stressskapande faktorerna då en trupp hamnat i strid. Chefen anpassar uppgiften och det valda sättet att utföra den till hur allvarliga de bedömda riskerna är. Chefen förmedlar information till sina underordnade i syfte att skapa en gemensam lägesmedvetenhet. I en stridsituation ska en sak i taget beordras till truppen i syfte att undvika oklarheter.²⁷⁴

Cheferna ska känna att de underställda cheferna identifierar sig med sin egen trupp och överlåter svåra saker och problem att skötas högre upp i förmanskedjan. Chefen övervakar och kräver att var och en utför sin egen uppgift. De underställda cheferna löser sina egna problem och gör framställningar om det stöd de behöver.²⁷⁵ Om stridsrelaterad stress och hur man kan kontrollera den berättas i följande kapitel av handboken.

Den komplexa verksamhetsmiljön vid krishantering utmanar cheferna i truppen på alla nivåer. I krishanteringsuppgifter riktas ofta också motstridiga förväntningar och press från många håll mot cheferna i truppen: från operationsledningens, de internationella förmännens, den lokala befolkningens, samarbetsparternas, hemlandets och den egna truppens sida. I operativa uppgifter är cheferna i truppen dock i sista hand ensamma ansvariga för att den beordrade uppgiften utförs på det sätt som operationsledningen förutsätter. Cheferna i truppen ansvarar för den egna truppens beredskap och förmåga att disciplinerat utföra även oangenäma uppgifter och uppgifter på hög risknivå. Grunden för den kompetens och yrkesskicklighet som behövs i krishanteringsoperationer skapas i uppgifter inom det nationella försvaret. Omfattande och mångsidig utbildning, deltagande i övningsverksamhet i hemlandet och internationella övningar skapar förutsättningar för lyckad, verkningsfull och med avseende på tjänstgöringssäkerheten trygg verksamhet i en krishanteringsoperation.

Noter

257 Statsrådet (2020).

258 Pääesikunnan suunnitteluosasto (2013), Maavoimien esikunnan operatiivinen osasto (2018), Porin prikaati (2020), s. 28.

259 Pääesikunnan suunnitteluosasto (2013), s. 6–9, Puolustusvoimat (2021), Tammikko (2020).

260 Pääesikunnan suunnitteluosasto (2013).

261 Jaakkola (2013), s. 29–32, Öblom (2021).

262 Rantapelkonen (2012), s. 102, Kajava (2013), s. 33, Nivalainen (2015), s. 39–63, Öblom (2021).

263 Lindholm (2012), s. 127–142, Kurko (2012), s. 155–162, Kajava (2013), s. 33, Öblom (2021).

264 Lindholm (2012), s. 127–142, Kurko (2012), s. 155–162, Nivalainen (2015), s. 39–63.

265 Maavoimat (2018), Jaakkola (2013), s. 41, Kosonen (2012), s. 167–168, Kajava (2015), s. 33.

266 Lag om militär krishantering (2006), Maavoimat (2018).

267 Maavoimien esikunnan operatiivinen osasto, Pääesikunnan suunnitteluosasto (2013), Lag om militär krishantering (2006).

268 Pääesikunnan suunnitteluosasto (2013), Toveri (2012), 110–124.

269 Toveri (2012), s. 110–124.

270 Pääesikunnan suunnitteluosasto (2013), Puolustusvoimat (2021)

271 Toveri (2012), s. 110–124.

272 Toveri (2012), s. 110–124.

273 Kajava (2013), s. 26.

274 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 122.

275 Pääesikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 122.

5 Funktionsförmåga inom militärt ledarskap

Förhållandena under krig och på stridsfältet är extrema situationer ur människans synvinkel och förutsätter att soldaten har god funktionsförmåga. Soldaternas funktionsförmåga utvecklas, upprätthålls och återställs med hjälp av utbildningen i funktionsförmåga och stödet för den. När det gäller att garantera truppens prestationsförmåga har chefen ett synnerligen betydande ansvar för att den egna truppens funktionsförmåga upprätthålls och återställs på stridsfältet. I detta kapitel behandlas de viktigaste faktorerna när det gäller soldaternas funktionsförmåga samt lärs konkreta råd ut till militära chefer om hur både den personliga funktionsförmågan och funktionsförmågan hos den egna truppens soldater kan utvecklas, upprätthållas och återställas.

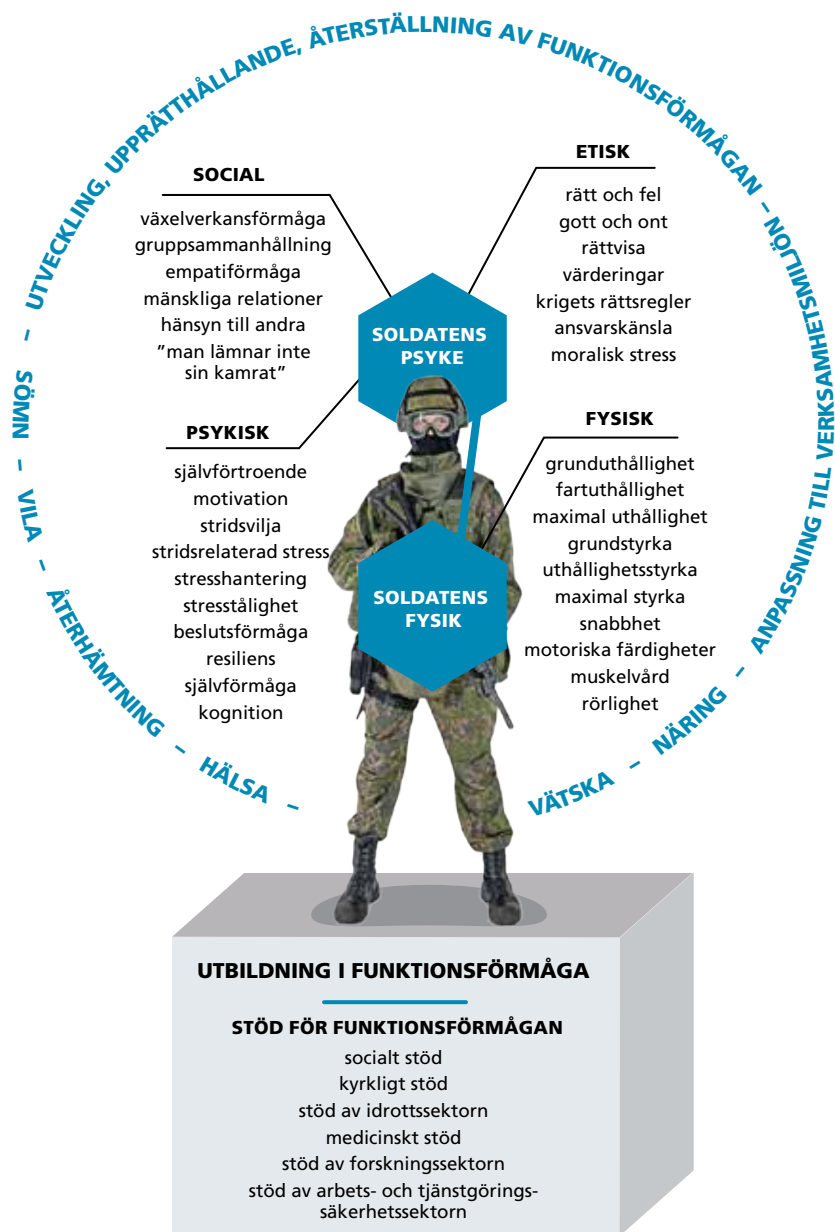
Funktionsförmåga är individens förmåga att fungera i olika verksamhetsmiljöer på det sätt som utförandet av uppgifterna förutsätter. Funktionsförmågan som helhet består av fysisk, psykisk, etisk och social förmåga (bild 23). Alla dessa delområden av funktionsförmågan har ett starkt samband med varandra och inverkar på allt som soldaten gör. Funktionsförmågan påverkas bland annat av näring, vätska, sömn, vila, återhämtning, hälsa och de krav som verksamhetsmiljön ställer. De krav som soldatens säkerhetsmiljö ställer styr utvecklingen, upprätthållandet och återställandet av soldatens funktionsförmåga.

Inom den militära utbildningen fokuserar man i fråga om psykisk förmåga på begreppen självförtroende, motivation, stridsvilja och stridsrelaterad stress. I fråga om social förmåga fokuserar man på stärkande av gruppsammanhållningen. När det gäller social förmåga behandlas krigets berättigande, att man förbinder sig till sin uppgift samt moralisk stress. De viktigaste temana i fysisk förmåga är styrka, uthållighet, snabbhet samt muskelvård och rörlighet. Soldatens funktionsförmåga stöds med hjälp av stödtjänster inom olika ansvarsområden.

En militär chef ansvarar förutom för sin egen funktionsförmåga även för sin trupps funktionsförmåga. En bra chef är vanligen samvetsgrann och vill sköta sina uppgifter väl samt ta hand om sin grupp. Utmaningen är dock att den egna funktionsförmågan i vissa fall kan få ge vika för samvetsgrannhet och omsorgen om andra. Då finns det risk att hela gruppens effektivitet sjunker och att eventuella förluster och olyckor ökar.

Inom funktionsförmågeutbildningen för soldater utvecklas funktionsförmågan genom olika övningsmoment, och den följs med, mäts och bedöms som en del av utbildningen. Chefen ska förstå olika metoder att mäta funktionsförmågan och kunna tolka resultaten av dem som en del av en lyckad utbildning. Därtill måste soldaten förstå de faktorer som påverkar soldatens funktionsförmåga och dess utveckling. Då man övergår från utbildning till en militär verksamhetsmiljö och till den enskilda soldatens uppgifter utgör upprätthållandet och återställandet av funktionsförmågan de mest centrala helheterna. Då förstår en bra chef metoderna att upprätthålla och återställa funktionsförmågan.

BILD 23. Soldatens funktionsförmåga som helhet.



Till individens funktionsförmåga hänför sig nästan alla faktorer som påverkar hur soldaten handlar, av vilka några av de viktigaste ses på bilden.

För att funktionsförmågan ska kunna utvecklas förutsätts en lämplig balans mellan ansträngning och återhämtning. En betydande faktor i återställandet av funktionsförmågan är tillräcklig näring av hög kvalitet, tillräcklig mängd vätska, vila, aktiv återhämtning och sömn, som chefen måste ha omsorg om. Att man diskuterar saker och erfarenheter efter stressande och krävande uppgifter upprätthåller och återställer även funktionsförmågan. Återställandet av soldaternas funktionsförmåga stöds med hjälp av stödtjänster då truppens förmågor inte räcker till eller då stödtjänster av sakkunniga som utbildats för ändamålet behövs.

Upprätthållandet av en militär chefs funktionsförmåga förutsätter tillräckliga fysiska, psykiska, etiska och sociala resurser, med vilka han eller hon klarar av de utmaningar som verksamhetsmiljön ställer. Den första resursfaktorn är kraven på funktionsförmåga, det vill säga vad situationen kräver och vilka utmaningar verksamhetsmiljön medför. Den andra faktorn är soldatens förutsättningar i fråga om funktionsförmåga, alltså vilka förutsättningar krigsmannen har att klara av de krav och utmaningar som verksamhetsmiljön medför.²⁷⁶ Att man bevarar sin funktionsförmåga är en förutsättning för att man ska kunna leda en trupp. Om de utmaningar som verksamhetsmiljön medför är svåra och chefen inte har tillräckliga individuella resurser eller resurser som omgivningen erbjuder att vinna över utmaningarna, kan han förlora sin funktionsförmåga. Om de krav som verksamhetsmiljön ställer däremot står i balans med individens egna resurser och de resurser som omgivningen erbjuder, trots att utmaningarna tidvis skulle vara extrema, har den militära chefen förutsättningar att bibehålla sin funktionsförmåga.²⁷⁷ Att chefen kan bevara sin egen funktionsförmåga är en förutsättning för att han eller hon ska kunna ha omsorg om funktionsförmågan hos truppens medlemmar.

5.1 Programmen Soldatens psyke och Soldatens fysik i Försvarsmaktens utbildning i funktionsförmåga

De värnpliktigas utbildning i funktionsförmåga genomförs enligt programmet för funktionsförmåga. Programmet för funktionsförmåga består av programmen Soldatens psyke och Soldatens fysik samt uppställning av individuella mål.²⁷⁸ Med hjälp av programmen Soldatens psyke och Soldatens fysik genomförs även utbildningen i funktionsförmåga för reservisterna och den avlönade personalen. Inom ledarutbildningen ges utbildning i funktionsförmåga från och med beväring utbildningen ända till grundutbildningen för officerare samt underofficerare som hör till den avlönade personalen. Därtill utgör utvecklingen, upprätthållandet och återställandet av funktionsförmågan en fast del av utbildningen under varje repetitionsövning.

Utbildningsprogrammet Soldatens psyke är ett övningsprogram för stärkande av soldatens psyke, som består av övningsmoment inom delområdena psykisk, social och etisk förmåga. Inom programmet Soldatens psyke utbildas och övas de kunskaper och färdigheter som soldaterna behöver i krigstida uppgifter. Med programmet Soldatens

psyke stärks därtill de viktiga kunskaper och färdigheter som individen behöver för att uppnå balans i vardagslivet.²⁷⁹

Målet för programmet Soldatens fysik är att utveckla militära chefers fysiska förmåga och erbjuda kunskaper och färdigheter för utvecklande och upprätthållande av den fysiska förmågan även i reserven, så att den motsvarar den nivå som är målet i den krigstida uppgiften. Genom att fästa uppmärksamhet vid sin fysiska förmåga kan en militär chef även främja sin egen hälsa och livskvalitet samt minska risken för utmattning och uppkomsten av olika sjukdomar senare i livet.

I de arbetsutrymmen inom Soldatens psyke och Soldatens fysik som skapats i Försvarsmaktens virtuella lärmiljö finns de övningsmoment i funktionsförmåga för soldater som används inom ledarutbildningen och det undervisningsmaterial som stöder dem. I Utbildarens handbok finns dessutom grunder för hur man planerar och genomför utbildning i funktionsförmåga, och därför berörs temat här ur chefers synvinkel.

5.2 Psykisk förmåga som örmåga hos en militär chef

Soldatens psykiska förmåga betyder förmåga att handla på det sätt som uppgiften kräver i utmanande och ansträngande förhållanden och återhämta sig efter dem. En psykiskt handlingskraftig soldat är uthållig, självsäker, modig och målmedveten. Han eller hon möter utmaningar på ett optimistiskt sätt och förbinder sig att utföra sin uppgift under alla förhållanden. De viktigaste fenomenen och begreppen beträffande soldatens psykiska förmåga inom utbildningen av militära chefer är självförtroende, motivation, stridsvilja, segervilja och stridsrelaterad stress.²⁸⁰

Med självförtroende avses att man har en god och realistisk tro på sig själv och sina förmågor. Till självförtroende hör optimism och benägenhet att tro på att man har framgång och lyckas. Detta definierar starkt hur man lyckas i olika, krävande situationer. Framgång och lyckade prestationer regleras alltså inte enbart av vad man egentligen kan och faktorerna i omgivningen, utan också i hög grad av vad man tänker om sig själv och hur starkt förtroende man har för sig själv. Självförtroende är också en färdighet som man kan utveckla.

Till självförtroende hör uppfattningen om självförmågan. Självförmåga är personens egen uppfattning om hur väl han eller hon klarar av uppgifter²⁸¹. En stark självförmåga ger soldaten självförtroende och säkerhet i sitt eget handlande. Positiva uppfattningar kan ha en positiv inverkan på hur man lyckas, eftersom den positiva uppfattningen minskar stressen och på så sätt frigör mera resurser bland annat för behandling av information och beslutsfattande. En svag uppfattning om självförmågan kan leda till rädsla och oförmåga att utföra en viss uppgift, som det känns osäkert att man klarar av. Negativa uppfattningar om situationen leder ofta till ett sämre utförande. Funktionsförmågan blir knappast bättre av att personen ser någonting som viktigt, men samtidigt som någonting som det inte ens lönar sig att försöka sig på.

Det är alltså nödvändigt med sådana erfarenheter som skapar tro på det egna handlandets betydelse och resultatet av det för att man ska kunna utveckla sin funktionsförmåga²⁸².

Det är en helt annan utgångspunkt att tro på sig själv i en situation där man utför en uppgift än att tvivla på sina egna förmågor och på att man lyckas. Om man som chef har mycket negativa och pessimistiska tankar om sig själv kan de skapa en känsla av osäkerhet, stress och spänning, som leder till att man inte klarar uppgiften särskilt bra. Tankarna blir alltså självuppfyllande profetior. Om du däremot tror på dig själv och är positivt inställd och litar på att du lyckas, skapar det en känsla av säkerhet och ett positivt humör som har gynnsam inverkan på din prestation. Dessutom smittar det av sig på dina underordnade. När man ställer sig positiv till sitt eget utförande är det mera sannolikt att man klarar kommande utmaningar väl.

Tankemodeller som är typiska för en segerrik och framgångsrik chef är bland andra:

- Positiv och optimistisk inställning till det som kommer
 - Jag har alla förutsättningar att lyckas!
 - Allt går bra!
- Tanken på att man själv kan påverka saker
 - Det beror på mig själv om jag lyckas!
- Misslyckanden eller fel ses som möjligheter att lära sig
 - Jag ska öva mera, nästa gång lyckas jag!
 - Jag är inte rädd för att misslyckas!

Gott ledarskap stöder krigsmannens psykiska förmåga på ett betydande sätt, eftersom den är en viktig faktor med tanke på truppens verksamhet och ur framgångssynvinkel²⁸³. Chefen kan genom sitt eget exempel och sitt handlande stödja krigsmännens uthållighet och processen vid skapande av mening, och på så sätt skydda krigsmännen från verkningarna av stridsrelaterad stress²⁸⁴. Cheferna kan göra detta bland annat genom det sätt på vilket de talar om kommande eller utförda uppgifter och samtidigt inverka på hur de underordnade, utgående från vad de säger, upplever betydelsen av olika händelser. Detta kräver dock att chefen själv har uthållighet för att han eller hon ska kunna hjälpa sina underordnade att se belastande situationer och erfarenheter som möjligheter att lära sig och utvecklas²⁸⁵.

Åtgärder genom vilka chefen kan stärka självförtroendet hos medlemmarna i den egna truppen:

- Visa själv ett självsäkert exempel.
- Ha en positiv och optimistisk inställning till saker och ting.
- Vänd negativa tankar till optimistiska.
- Uppmuntra andra att försöka sitt bästa utan att vara rädda för att misslyckas – modiga tag även om man är rädd.

- Fördela ansvar och uppgifter jämnt i gruppen även om gruppens medlemmar skulle hamna utanför sin komfortzon.
- Ge alltid uppmuntrande och konstruktiv respons.

Med motivation avses hur engagerad en person är i sitt handlande och görande. Det inverkar på hur mycket man anstränger sig, hur uthållig man är och hur lätt man ger upp, och på vad man över huvud taget tar sig för. Motivationen har slutligen även samband med hur väl man lyckas i sin uppgift. I fråga om motivation pratar man ofta om inre eller yttre motivation. Med inre motivation avses att personen ser en sak som intressant och belönande i sig att göra. Det är fråga om yttre motivation då belöningar, press eller tvång styr det som personen gör. Inre och yttre motivation utesluter inte varandra, utan de kan samtidigt påverka det som individen gör.

Stridsvilja är förmåga att upprätthålla tron på att målet kan uppnås, stolthet över den egna uppgiften och den egna gruppen, vilja att lyckas i sin uppgift och besegra fienden (segervilja) samt vilja att ge sitt allt. Att man förbinder sig, i kombination med uthållighet, realiserar i en stridsituation i form av stark stridsvilja, som kan ta sig uttryck i bland annat uthållighet och viljestyrka att fortsätta striden också i situationer där det är osäkert om man lyckas. Det är alltså fråga om en stark vilja att inte ge upp. Stridsviljan föds då en uppgift eller sak upplevs som viktig och berättigad (rätt). Stridsviljan uppstår som resultat av starkt kunnande samt försvarsvilja. En förutsättning för dessa saker är att man litar på sig själv och på sin trupp.

Bland andra följande faktorer kan försvaga stridsviljan:

- den egna uppgiftens betydelse upplevs som obetydlig
- verksamheten är inte längre berättigad eller saknar berättigande
- det har uppstått brist på förtroende i truppen, vilket försvagar gruppssammanhållningen
- dålig lägesmedvetenhet.

Chefens metoder att stärka den egna truppens stridsvilja:

- Påminn din egen trupps medlemmar om att deras uppgift är viktig och en del av en större helhet.
- Påminn om följderna om truppen inte klarar av sin uppgift.
- Om det inom truppen förekommer tankar på huruvida det man gör är rätt, diskutera.
- Bedöm alla på ett rättvist sätt, var inte rädd att ge beröm och uppmuntran.
- Se till att det råder en god gruppssammanhållning i din trupp.
- Satsa allt ditt kunnande och din energi och kräv detsamma även av dem du leder.
- Stärk truppmedlemmarnas tillit till sig själva, truppens övriga medlemmar, cheferna och utrustningen.
- Se till att truppen och dess utrustning alltid är underhållen och redo för nästa uppgift.

- Se till att din stridsplan är i sin ordning och att alla vet hur den verkställs.
- Dela information, ha kontroll över desinformation samt minimera dess verkningar i fråga om den egna truppen och maximera den i fråga om fiendens trupp.
- Led förberedelsesamtalet inför strid.

Du som är chef:

- Kom ihåg att din uppgift är viktig!
- Kom ihåg varför detta görs!
- Stöd din trupp och lita på den!
- Lita på din förman!
- Sök information om läget och vad som händer!

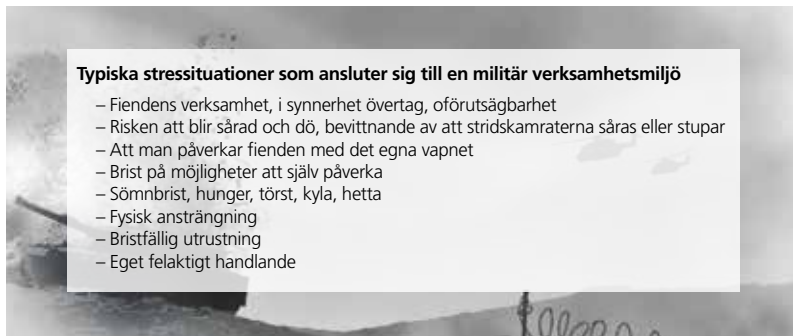
Stress är ett vanligt fenomen, som är bekant för alla. Ofta kan stress upplevas som ett onormalt tillstånd, även om den också är en synnerligen nyttig reaktion. Om man bedömer att situationen hålls under kontroll kan den upplevas som en positiv utmaning. Vid positiv stress aktiverar utmaningen psyket och kroppen till en bättre prestation. Om de egna möjligheterna att påverka och kontrollera situationen upplevs som obetydliga blir situationen stressande²⁸⁶. En central förutsättning för att en militär trupp ska vara effektiv i strid är att dess medlemmar kan hantera stress och handla under dess påverkan.

Man kan tala om stress som en yrkesmässig risk- och belastningsfaktor i fråga om soldater som det hör till en soldats yrkesskicklighet att ha kontroll över. Då man talar om stress i fråga om soldater utgör stridsrelaterad stress och stress som är bunden till verksamhetsmiljön ofta egna helheter. Stridsrelaterad stress är den stress som soldaten upplever på stridsfältet. Till verksamhetsmiljön räknas andra än sådana situationer som direkt ansluter sig till strid, såsom verksamhet som har med utbildningen att göra, tjänstgöring vid baser eller förberedelser och förflyttningar som föregår strid²⁸⁷. Stressen förbereder i första hand personen för att fly eller kämpa. Stress höjer aktiviteten och förbereder för exceptionella situationer liknande dem under krig och kan fungera som den centrala faktorn för att man ska överleva²⁸⁸.

Stresshanteringsmetoder är konkreta metoder, som personer använder för att hantera eller minska sin stress. Det kan vara omöjligt att utesluta verkningarna av stress i vissa situationer, och därför behöver man kunna hantera dem. I lärandet av militära färdigheter har den repetitiva utbildningen betydelse även ur stresshanteringsynvinkel. Överinläring av en färdighet gör det möjligt att reagera snabbt och instinktivt. Till exempel med hjälp av upprepade övningar uppnår man inom vapenhantering den nivå som kallas muskelminne. Att man övar grundläggande saker under beväringstiden skapar alltså en grund för verksamheten under krig och strid. Enbart övning räcker dock inte, utan utbildningen måste vara så verklighetstrogen som möjligt och göra det möjligt att utsättas för stress på ett tryggt sätt. Det är väsentligt att man känner igen de belastningsfaktorer som ansluter sig

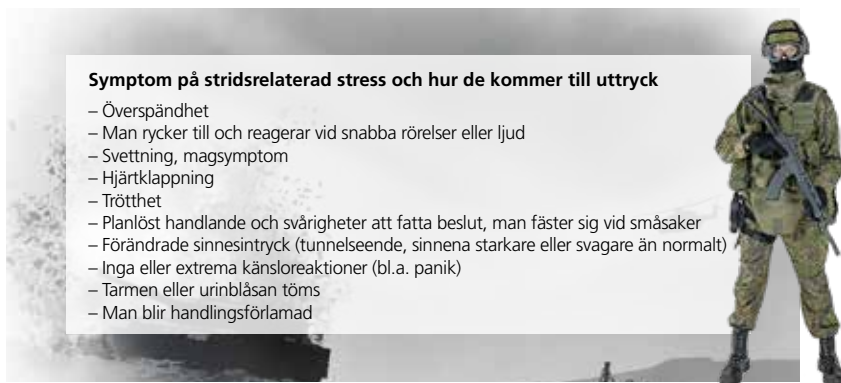
till verksamhetsmiljön. Stressfaktorerna i verksamhetsmiljön fungerar som en kumulativ belastning redan före en stridssituation. Därtill har en betydande del av trupperna i krig inte direkt stridskontakt, utan verkar i stöduppgifter som möjliggör strid. Till exempel kan de som fungerar inom logistikuppgifter upprepade gånger bli tvungna att hantera de egna stupades kroppar, vilket kan vara mycket stressande och potentiellt traumatiskt.

BILD 24. Stressfaktorer som är typiska för en soldats verksamhetsmiljö.



Stressreaktioner kan uppstå omedelbart i samband med situationen eller efter en kort tid. Starka stressreaktioner inverkar på lägesmedvetenheten, beslutsfattandet och hur man handlar i kritiskt svåra situationer. Att man riktar uppmärksamheten mot faran leder till s.k. tunnelseende och -hörsel. På grund av stressreaktionerna lider människans finmotorik, och både det logiska och rationella tänkandet och handlandet försvåras. Minnet fungerar inte på normalt sätt och tidsuppfattningen förvrängs till en film i s.k. slowmotion²⁸⁹. På grund av att minnet störs är det viktigt att göra anteckningar. På så sätt behöver man inte komma ihåg allting och kan spara energin till att komma ihåg grundläggande saker.

BILD 25. Symptom på stridsrelaterad stress och hur den uppträder.



Förändringar beteendet som beror på stridsrelaterad stress är till exempel

- man följer oavvänt med förmännen och situationen
- man kommer med egna rykten och gissningar
- man bråkar och klagar på småsaker
- man låter bli att lyda order
- man uppsöker i högre grad till hälso- och sjukvårdstjänster
- man söker sig i högre grad bort från den egna truppen.

Notera som chef! Endast genom att själv bevara sin funktionsförmåga är det möjligt för chefen att stödja sina underordnade när det gäller att utveckla, upprätthålla och återställa sin funktionsförmåga!

Chefens möjligheter att hantera stress hos sig själv och i den egna truppen presenteras på bild 26.

BILD 26. Stresshanteringsmetoder.



Metoder som förebygger stridsrelaterad stress:

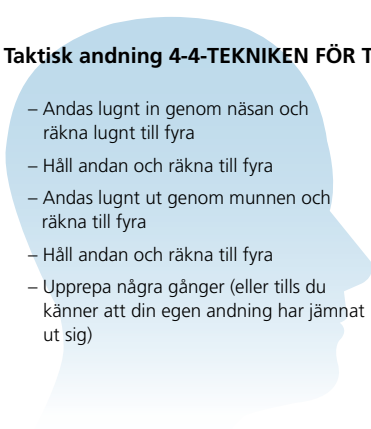
- målbildsträning
- avslappningstekniker
- positivt tänkande
- främjande av gruppsammanhållning
- samtal som förbereder för strid
- omsorg om den egna och truppens vila, sömn, vätske- och näringsintag omsorg om den egna arbetsmängden.

Metoder som minskar stress efter uppgiften:

- avlastande samtal
- metoder som återställer den egna och truppens funktionsförmåga: tillräcklig vila och näring, ökad känsla av säkerhet genom målbildsträning, kontakt med närstående, om möjligt, samverkan med den egna truppen, att man finner mening i verksamheten och berättigande till den
- vid behov hänvisning till tjänster som stöder funktionsförmågan.

BILD 27. Taktisk andning.

Taktisk andning 4-4-TENIKEN FÖR TAKTISK ANDNING

- 
- Andas lugnt in genom näsan och räkna lugnt till fyra
 - Håll andan och räkna till fyra
 - Andas lugnt ut genom munnen och räkna till fyra
 - Håll andan och räkna till fyra
 - Upprepa några gånger (eller tills du känner att din egen andning har jämnat ut sig)

Då du övar kan du antingen stå eller sitta, men lägg vänster hand på bröstkorgen och höger på mellangärdet/magen.

Fäst uppmärksamhet vid att mellangärdet höjs först när du andas in.

Det kan till en början kännas svårt att hålla andan, och man behöver inte genast kunna räkna till fyra. Det viktigaste är att andningen stannar upp för en kort stund.

När du blir van kan du medvetet förlänga utandningens längd.

Förberedelsesamtal inför strid samt avlastande samtal efter strid

Efter förmannens order har man gruppvis förberedelsesamtal inför strid. Målet med det är att förebygga stress och förbättra det tekniska utförandet. Under samtalet går man igenom de olika skedena av den kommande uppgiften i kronologisk ordning, och samtidigt repeterar chefen de tekniska utförandena som sker under dessa skeden, men även vad man kommer att känna under olika skeden. Genom denna "mentala träning" förbereder man sig för olika situationer som man kan möta, så att de inte längre är lika stressande då de inträffar.

Då striden har upphört och situationen tillåter har gruppchefen ett avlastningssamtal med sin egen grupp, det vill säga den trupp som upplevt samma sak. Målet är att lära sig av eventuella fel i utförandet med tanke på nästa gång samt att ge utlopp för den stridsrelaterade stress som uppstått. Först går man igenom de olika skedena av utförandet av uppgiften i kronologisk ordning och hur man klarade dem, och därefter kan chefen själv berätta om sina känslor och ge var och en möjlighet att berätta om sina. Ingen får inges skuld-känslor till exempel för att man berättat att man varit rädd, blivit handlingsförlamad eller liknande, utan man måste godkänna mänskliga känslor i strid. Samtalet avslutas med att chefen ger verksamheten ny riktning, till exempel underhållsåtgärder eller förberedelse inför nästa uppgift. Förberedelsesamtal inför strid och avlastande samtal kan och ska tillämpas på olika nivåer och på så sätt ge utlopp för stridsrelaterad och moralisk stress som föranleds av bra eller dåliga beslut.

I följande tabell finns ytterligare information om de stressande faktorer som förekommer i soldatens verksamhetsmiljö och chefsens möjligheter att inverka på den egna och truppens stresshantering.

Sammanfattningsvis kan man säga att en del av dessa faktorer – uppfattningen om en själv, engagemanget, motivationen, hur man klarar sig – har ett nära samband med den helhet, om vilken man använder termen psykisk resiliens. Med psykisk resiliens eller resiliens avser man individens förmåga att uthärda press eller flexibilitet i längden, och den berättar om individens förmåga att handla i belastande och till och med traumatiska situationer och återhämta sig från dem²⁹⁰. De viktigaste faktorerna i resiliens är bland andra en stark självförmåga, positivt tänkande och positiva tankar (optimistisk attityd), realistisk uppfattning om sina egna förmågor, god självreglering, goda copingmetoder, god gruppsammanhållning, chefsens stöd och känsla av gemenskap²⁹¹. Till resiliens räknas även ett gott socialt stöd med avseende på gruppsammanhållning och gott ledarskap.

TABELL 2. Stressande situationer i soldatens verksamhetsmiljö och chefens möjligheter att inverka.

Situation	Beskrivning	För chefen att fundera på
Elddopet	Den första stridskontakten är exceptionellt stressande och stressen uppträder redan före stridskon-takten. Osäkerhet gällande det egna kunnandet och orolighet före stridskontakt försvagar soldaternas förberedelser.	Chefen skapar och upprätthåller sina underordnades tillit till sitt eget kunnande, sin funktionsförmåga och vapnen. Tillit skapas och upp-rätthålls effektivast genom realistisk och tillräckligt intensiv övning.
Lägesmedveten-het	Lägesmedvetenhet och i synnerhet brist på sådan inverkar avsevärt på prestationsförmågan och motivationen. Ovissheten minskar motivationen och ger upphov till oro och stress, vilket i värsta fall kan få orimliga proportioner och ge upphov till farliga rykten.	Det räcker inte att chefen förstår den omgivande situationen. Chefen ska se till att de underordnade har tillräcklig lägesmedvetenhet genom att informera aktivt. Det är också bra att säga att man inte har någonting nytt att berätta.
Vila och under-håll	Tillräcklig vila och tillräckligt under-håll har en betydande roll med tanke på soldaternas psykiska och fysiska ork. Fysisk belastning ökar avsevärt den psykiska belastningen och risken för stridsrelaterad stressreaktion.	En av chefens viktigaste uppgifter är att stöda sina underordnades återhämtning alltid då det är möjligt. Chefen blir tvungen att balansera mellan de krav som uppgifterna ställer, utbildning och vila.
Nykomling	Att integrera en nykomling i en sammansvetsad trupp är utmanande både för nykomlingen själv och för truppen. Utmaningen blir större i en situation där nykomlingen ersätter en stupad kamrat. Att nykomlingen anpassar sig är av primär betydelse med tanke på gruppsammanhåll-ningen och prestationsförmågan.	Chefen skapar en välkomnande at-mosfär för nykomlingen och främjar hans/hennes integration i truppen: introducera nykomlingen i trupps förfaringssätt och kravnivå, presente-ra honom/ henne personligen för alla medlemmar av truppen och se till att han/hon får tillräcklig utbildning som en del av truppen före följande upp-gift. Utse en mentor för nykomling-en som introducerar honom/henne i uppgifterna.
Att möta stupade	Att möta stupade och i synnerhet stupade från den egna truppen är alltid en stressande situation och leder lätt till att det uppstår stres-symptom och att funktionsförmågan sjunker.	Omhändertagandet och evakue-ringen av stupade behandlas som en del av utbildningen. Chefen ska prata öppet om möjligheten för egna förluster. Man har respekt för de stupade.
Nya vapen eller vapen som känns övermäktiga	Nya, överraskande vapen eller vapen som känns övermäktiga, såsom kemiska, biologiska eller högtek-nologiska vapen (bl.a. autonoma system), varvid risken är stor för att man under hot förlorar känslan av kontroll över situationen.	Motståndarens överlägsenhet är nödvändigtvis inte verklig, utan kan vara en felaktig tolkning på grund av en felaktig lägesbild eller felaktig eller bristfällig information. Man måste aktivt ge faktabaserad information om verknings sättet och effekten hos nya vapen. Dessutom måste man lära ut konkreta sätt att skydda sig mot deras verknings och påverka dem.

5.3 Social förmåga som förmåga hos en militär chef

Soldatens sociala förmåga betyder förmåga att uppfatta sig själv och förmågan att fungera som en del av en grupp.²⁹² Nära förknippade med social förmåga är växelverkansförmåga och mänskliga relationer, samarbetsförmåga, hänsyn till andra, och andan att man inte lämnar sin kamrat (kamratstöd). Förutsättningen för social förmåga är bland andra bra självkänedom och förmåga att leva sig in i andra människors upplevelser. Den sociala förmågan stöds även av meningsfulla relationer till närstående, såsom familjemedlemmar och vänner. I centrum för den sociala förmågan står gruppssammanhållning. När det gäller att bygga upp den sociala förmågan och gruppssammanhållningen har chefen en central roll, och visar genom sitt exempel hur man tillsammans handlar på ett sätt som stöder gruppens verksamhet samt framgång i strid.

Gruppssammanhållning är en egenskap hos truppen som gör gruppen överlägsen jämfört med andra grupper. Gruppssammanhållningen utgör grunden för truppens prestationsförmåga, varför den kan betraktas som truppens energikälla. Gruppssammanhållningen kan indelas i social sammanhållning och uppgiftssammanhållning. Med social sammanhållning avses hur sammansvetsade gruppens medlemmar är, hur mycket de gillar varandra och hur mycket de uppskattar sin grupp på grund av relationen till kamraterna. Med uppgiftssammanhållning avses hur väl gruppens medlemmar förbinder sig till samma mål. Gruppssammanhållningens betydelse ökar i och med att den stridsrelaterade stressen ökar: en god gruppssammanhållning fungerar som en buffert mot verkningarna av stridsrelaterad stress och hjälper således den militära truppen att ha framgång i sin uppgift²⁹³. Chefen kan genom sitt eget handlande stärka gruppssammanhållningen, men har endast begränsade möjligheter att påverka den sociala sammanhållningen. Gruppssammanhållningen förbättrar truppens prestation i synnerhet i sådana situationer där truppen har förbundit sig till att uppnå gruppens mål. I sista hand strider soldaterna för sin egen grupp och klarar på sätt den stress och belastning som stridssituationen medför bättre än personerna i en grupp vars sammanhållning inte är på motsvarande nivå.

Chefens handlande och gruppssammanhållningen är starkt knutna till varandra och inverkar båda på truppens prestationsförmåga i strid. Förenklat bedöms en militär chefs förmågor utgående från två delområden. Först och främst är det chefens uppgift att stöda sina underordnades sociala relationer så att människorna i gruppen uppmuntrar och hjälper varandra samt arbetar effektivt. Genom att utse arbets- och stridspår, ge uppgifter som kräver samarbete, öka den tid man tillbringar tillsammans och skapa gemensamma upplevelser stöds den sociala sammanhållningen. Målet är att skapa gemenskapskänsla och förtroendefulla relationer i gruppen så att stridsparet och gruppen ger personen skydd och stöd. Då bibehåller truppen sin funktionsförmåga under extrema förhållanden i krig.

Som en andra delhelhet har chefen som uppgift att skapa mening i arbetet och även i de underordnades vardagsliv samt foga organisationens mål till individens och gruppens mål. Då är individernas ansträngningar

en del av en större organisation och institution. Man ska dock beakta att en för stor känslomässig (affektiv) sammanhållning i gruppen kan leda till att gruppen inte längre fungerar effektivt som en del av en pluton utan börjar t.ex. skydda sig själv från risker.

Inom Försvarsmakten kan gruppssammanhållningen stärkas på åtgärd av cheferna och utbildarna. Exemplariska och rättvisa chefer som förbundit sig till målen, klara mål och konkreta etappmål för gruppen, krävande och utmanande utbildning, intensiv tjänstgöring tillsammans med den egna truppen, omedelbart ingripande i sociala problemsituationer i gruppen, fungerande informationsgång i enheten samt stolthet över grundenhetens verksamhet är faktorer som stöder uppkomsten av en stark gruppssammanhållning. På praktisk nivå framgår gruppssammanhållningen av hur gruppens medlemmar hjälper varandra i tjänsten, vidtar åtgärder på eget initiativ i syfte att fullgöra gruppens uppgifter (uppgiftstaktik), tillbringar tid tillsammans även utanför tjänsten och uppskattar sin chef som medlem av gruppen och som representant för organisationen.

Då du som chef vill påverka gruppssammanhållningen

- betona truppens uppgift och hur viktig truppen är för att målen ska kunna uppnås
- ta upp din egen grundenhets betydelse med tanke på helheten, utnyttja traditioner och det som enheten uppnått i syfte att konkretisera betydelsen.
- ställ upp utmanande, men realiserbara mål för gruppen
- dela in målen i etappmål exempelvis när det gäller den dagliga utbildningen och tjänstgöringen under veckan
- belöna för uppnådda mål genom beröm, pauser, fritid eller de belöningsformer som en förman har till sitt förfogande
- kräv att de underordnade överträffar sig själv i utbildningen exempelvis när det gäller lärande, prestationshastighet och -säkerhet samt utveckling av den fysiska konditionen
- utmana gruppen med allt mera krävande uppgifter eller utbildningssituationer
- kräv att var och en kan stridsparets uppgift samt någorlunda klarar av att fungera i sin förmans uppgift – detta förbereder för stridssituationer
- öva färdigheterna att arbeta i grupp enligt hur gruppen fungerar i svåra situationer: på så sätt lär sig medlemmarna av truppen att lita på varandra och får uppleva att de lyckas.
- uppmuntra medlemmarna i truppen att stöda och hjälpa varandra alltid då det är möjligt
- gör alltid ditt bästa i varje uppgift – visa exempel
- värdesätt andra, ta hänsyn till andra samt be vid behov om hjälp
- hjälp din trupp att se sina starka sidor som individ och som trupp
- lös sociala problemsituationer rättvist och med respekt för alla parter
- dela öppet med dig av information.

TABELL 3. Olika skeden av gruppbildning

1. Etableringsfasen

I början lever gruppen i den så kallade etableringsfasen (forming). Den börjar då en ny grupp inleder sin verksamhet. Typiskt för den är att gruppmedlemmarna t.o.m. testar varandra en aning medan de sociala relationerna söker sin form. Medlemmarna i gruppen är rätt beroende av varandra, gruppchefen och gruppens uppgift. Det kan ligga även ligga spänning, försiktighet och stark konvention i luften. d.v.s. alla vill se till allas intressen så att ingen tar illa upp. Om så skulle ske förväntar sig gruppen i denna fas att få starkt stöd av gruppchefen när det gäller att lösa konflikter.

2. Konfliktfasen

Fasen kallas konfliktfasen (storming) för att det stormar i gruppen, eftersom man upplever att den gruppanda och starka vi-känsla som man hade i början försvunnit för ett tag. Det kan förekomma konflikter mellan medlemmarna och det är möjligt att gruppen indelas i olika undergrupper. Under konfliktfasen framställer sig medlemmarna starkt som individer och många avvikande synvinklar diskuteras. Å ena sidan berättar det att man varit tillsammans så länge att man våga göra så, och å andra sidan kan fenomenet kanske förklaras med individens önskan att avvika från massan och bli sedd som individ, inte enbart som en medlem av gruppen. Invändningarna kan även riktas mot förmannen (åtminstone då han/hon inte är på plats) och denna fas är således särskilt viktig med tanke på ledningen av gruppen.

3. Normbildningsfasen

I det skede då man skapar gemensamma regler, normbildningsfasen (norming) har de konflikter som skapar obalans i gruppen lösts. Då växelverkan förbättras upplever medlemmarna av gruppen att de hör ihop, kanske starkare än förut. Sammandrabbningar och konflikter präglar inte längre det man gör gemensamt, varför både gruppen och dess chef igen kan koncentrera sig på gemensamma mål och uppgifter. Det är typiskt för målen att de i det här skedet preciseras och klargörs. För verksamheten som strävar till målet skapar gruppen nu egna regler, som i många fall gör stämningen friare, när man kommit överens om spelreglerna.

4. Fullgörandet av uppgiften

Vid fullgörandet av uppgiften (performing) kan gruppen när det som bäst koncentrera sig på att göra uttryckligen det som gruppen bildats för. Det betyder inte att allt sker problemfritt, men gruppens medlemmar har redan lärt sig att själv lösa de konflikter de ställs inför i konstruktiv anda. Det har uppstått sådana relationer i gruppen som stöder uppnåendet av målet. Medlemmarna sköter också sin roll och bär sitt ansvar samvetsgrant. Denna fas är den trevligaste fasen för både gruppmedlemmarna och gruppchefen.

5. Avslutningsfasen

Det skede då gruppen upplöses eller avslutas är en naturlig del av dess verksamhet. I slutet av tjänstgöringen går gruppen igenom vissa saker som har att göra med att dess existens upphör eller åtminstone avbryts för en tid. Skedet kan präglas av vemod, då medlemmarna tar avsked av varandra, och ibland kan medlemmarna ha mycket svårt att lämna gruppen. Det är bra att aktivt behandla upplösningen aktivt, genom att tillsammans gå igenom det man upplevt, men också hur målet nåddes.

5.4 Etisk förmåga som förmåga hos en militär chef

Soldatens etiska förmåga är inte bara en särskild vinkel ur vilken ledningsverksamheten betraktas, utan en väsentlig del av själva verksamheten. Med etik avses i detta sammanhang att man beaktar de värden och moraliska normer som definierar gott och ont samt rätt och fel. Med att vara etisk avses att man utgår från dessa värden och normer i verksamheten. De värden och moraliska normer som påverkar trupps verksamhet är inte till alla delar entydiga, eftersom de bygger på både hela truppens och dess medlemmars, de väpnade styrkornas, samhällets och den internationella gemenskapens värden och normer.

I fråga om en militär chef betonas etiskt ledarskap och å andra sidan att man bedömer hur etisk den egna truppens verksamhet är, eftersom oetisk verksamhet har konstaterats ha ogynnsam inverkan på truppens stridsvilja och förmåga att klara av utmanande uppgifter. Till följd av oetisk verksamhet kan även det tryck som riktar sig mot truppen öka från såväl de väpnade styrkornas, samhällets som internationella aktörers sida. Oetisk verksamhet är också lätt att använda som propagandakälla. Truppens eller dess medlemmars oetiska verksamhet kan även leda till att chefens verksamhet bedöms ur rättslig synvinkel, eftersom chefen alltid har det slutliga ansvaret för sin trupps verksamhet.

Krigets berättigande och att man förbinder sig till uppgiften betonas på ett centralt sätt i chefens möjligheter att upprätthålla sin trupps etiska förmåga. Till detta hör förmågan att motivera sitt handlande för sig själv och för andra samt medvetenhet om sina egna värderingar, uppfattningen om vad som är rätt och fel samt förmåga att skilja mellan dem. Största delen av människorna upplever att krig i grund och botten är fel, och det kan förekomma misstankar när det gäller meningsfullheten och syftet med verksamheten. Chefen måste vid behov klara av att motivera varför uppgiften, striden och användningen av våld är berättigad. Man kan och får betrakta krig som fel, men det kan även betraktas som berättigat. Ett krig kan betraktas som berättigat om en laglig regeringsmakt står bakom det och inte en enskild trupp eller intressent. För det andra måste ett krig ha en berättigad orsak. I Finlands fall är utgörs detta av att man försvarar sig nationellt mot ett väpnat anfall. För det tredje måste det finnas ett berättigat mål med kriget, det vill säga att man återställer fredstillståndet samt lag och ordning.²⁹⁴

I krig blir truppen och den enskilda soldaten oundvikligen tvungen att använda sig av våld. I praktiken innebär detta att man måste handla på ett annat sätt än samhället i normala fall förväntar sig av människorna. Ibland finns det också situationer i vardagen där användning av våld anses moraliskt godtagbart. Sådana situationer är till exempel rätten att försvara sig själv samt moralisk skyldighet att försvara oskyldiga utomstående som har råkat ut för angrepp. Under normala förhållanden har vissa grupper – oftast avses här polisen – särskild skyldighet att utsätta sig själv för fara för att skydda andra och i samband med detta använda till och med dödande kraft. Under krig är det soldaten som berörs av alla ovannämnda överväganden beträffande moralisk godtagbarhet när det gäller användning av våld. Han eller hon kan och får använda sig av våld i syfte att försvara sig själv, skydda andra och utgående från den skyldighet som bygger på hans eller hennes uppgift och ställning.²⁹⁵

Chefen måste kunna motivera för sin trupp att den användning av våld som uppgiften förutsätter är berättigad, men han eller hon varken kan eller får ge någon öppen fullmakt att använda våld. Chefen är även skyldig att övervaka att hans eller hennes trupp avhåller sig från att bereda onödigt lidande och att förhindra att överdrivna eller onödiga maktmedel används. Enligt undersökningar och erfarenheter som gjorts leder det att man en gång ser en mellan fingrarna när det gäller etisk verksamhet, användning av maktmedel eller krigets

rättsregler till växande problem med tanke på både truppen och de enskilda soldaterna.²⁹⁶

Med tanke på förebyggande av moralisk stress är det viktigt att förutom stridsrelaterad stress känna igen symptom och tankar som hänför sig till enskilda individers moraliska stress samt deras förmåga att möta förluster och de känsloreaktioner som följer på hot om och användning av våld. Chefen kan förbereda sin trupp på kommande utmaningar genom att vara lugn och närvarande i så hög grad som möjligt, och genom att lyssna och vara ärlig. Om truppen har mött förluster kan man till förteckningen foga godkännande av truppmedlemmarnas känslor sådana som de är genom att förhindra att man söker skyldiga och skyller på varandra samt genom att godkänna att det helt enkelt inte finns goda lösningar i alla situationer.

Just det faktum att det är omöjligt att åstadkomma en "bra lösning" är den största orsaken till att så kallad moralisk stress uppstår. I en krigssituation ställs man oundvikligen inför sådana situationer, antingen så att man blir tvungen att välja mellan alternativ som alla leder till ett dåligt slutresultat eller "svika" en värdering som är viktig för en själv eller truppen för att kunna realisera eller respektera en annan värdering som är av betydande värde för en själv eller truppen. Dessutom har man observerat att en alltför idealisk självbild eller bild av truppen som soldat eller militär trupp samt illusioner om krigets karaktär medför risk för moralisk stress. Separat har man även nämnt situationer där soldaten inte känner att han eller hon kan lita på förmännen och på att de uppgifter de gett är berättigade och/eller på förmännens förmåga att förstå den rådande situationen.²⁹⁷

Kumulativ moralisk stress, liksom vilken stress som helst, inverkar sänkande på en persons psykiska och fysiska välbefinnande. Dessutom kan moralisk stress, om den blir långvarig, ge upphov till ett så kallat moraliskt trauma, där den yttersta känslan hos människor blir skuld-känsla och skam. Individen upplever att han eller hon gjort någonting som är fel, även om han eller hon inte skulle ha gjort någonting som är juridiskt eller moraliskt fel. Till skillnad från till exempel posttraumatisk stressreaktion (PTSD) har ett moraliskt trauma beskrivits uppstå ur tanken att människan har svikit sina egna moraliska värderingar eller någon för henne själv viktig parts (samhället, familjen, de väpnade styrkorna, förmännen, den egna truppen) värderingar.²⁹⁸ Som en särskilt viktig faktor som förebygger moralisk stress har genom forskning observerats vara känslan av att uppgiften är viktig och berättigad.²⁹⁹ Chefen ska alltså om möjligt, enligt det som sägs ovan, närmare förklara uppgiftens betydelse, den enskilda soldatens insats i den samt de moraliska utmaningar som hänför sig till den, hur de kan möts och godkännas..

Chefens möjligheter att stöda den etiska förmågan

- Var på det klara med dina egna värderingar.
- Gör tydlig skillnad mellan rätt och fel handlande.
- Ge inte avkall på rätt sätt att handla ens i småsaker

- Betona betydelsen av truppens och den enskilda soldatens uppgift.
- Betona att uppgiften är berättigad.
- Godkänn olika synsätt och känslor, underskatta dem inte, men påminn om truppens uppgift.
- Var ärlig, fungera som exempel.

5.5 Fysisk förmåga som förmåga hos en militär chef

Fysisk förmåga är förmåga att klara av fysiskt krävande uppgifter i alla situationer och under alla förhållanden. Då operationerna och striderna inleds finns det sannolikt inte tillräckligt med tid att utveckla den fysiska förmågan eller återställa prestationsförmågan. Under krävande operationer avtar krigsmännens fysiska prestationsförmåga även snabbt. Av denna orsak måste truppernas fysiska prestationsförmåga vara på en hög nivå redan innan verksamheten inleds.³⁰⁰

En militär chef måste förstå vilka faktorer som påverkar den fysiska förmågan och dess utveckling (bild 28). Dessa faktorer måste beaktas när man förbereder sig för operativa uppgifter.

BILD 28. Faktorer som påverkar hur soldatens fysiska förmåga utvecklas.³⁰¹



En militär chef måste förstå följande delhelheter som ansluter sig till upprätthållandet och utvecklingen av den fysiska förmågan:³⁰²

- betydelsen av en god fysisk kondition för den övriga militära utbildningen
- definitionen av fysisk förmåga och de faktorer som påverkar den
- delfaktorer i fysisk kondition och träning av dem
- vätskebalansens, näringsintagets och förhållandenas betydelse för den fysiska förmågan betydelsen av vila och återhämtning för den fysiska förmågan
- fysisk förmåga i strid och påverkan på attityderna till motion
- grunderna i och metoderna för upprätthållande av den fysiska förmågan
- den fysiska utbildningens inverkan på trupperns prestationsförmåga.

En militär chefs egen fysiska förmåga ska vara på en bättre nivå än genomsnittet. En chef som har omsorg om sin fysiska förmåga fungerar som föredöme och modell för sin egen trupp. En militär chefs eget exempel kan inspirera de underordnade att vara fysiskt aktiva och utveckla sin fysiska förmåga på eget initiativ. Dessutom ska en militär chef kunna utveckla sin trupperns funktions- och prestationsförmåga till den nivå som uppgiften kräver innan operativa uppgifter utförs.³⁰³

Militära uppgifter är ofta mycket belastande, och ofta befinner sig chefen i ett fysiskt belastat tillstånd. Den börda man bär har vuxit, och det finns allt mindre tid för återhämtning. De fysiologiska utmaningar som militära uppgifter medför för soldatens funktionsförmåga är försvagad fysisk förmåga till följd av sömnbrist och otillräcklig fysisk återhämtning. Av denna orsak krävs det att en militär chef har bättre fysisk förmåga än genomsnittet under alla förhållanden och i alla uppgifter. I alla militära uppgifter är de fysiska kraven inte lika stora. Typiska arbetsuppgifter som soldat är dock uppgifter som ansluter sig till upprepat lyftande, bärande, dragande och skjutande på bördor samt fotmarsch i stridsutrustning som väger ca 25–30 kg³⁰⁴. Den fysiska belastningen på en soldat i fältförhållanden varierar enligt uppgift, men man kan ändå tänka sig att en god fysisk kondition för med sig reserver med tanke på plötsliga belastningstoppar i funktionsförmågan i alla situationer, stärker kroppens anpassningsmekanismer och försnabbar kroppens återhämtning efter belastning.

En god fysisk förmåga möjliggör inte bara framgång i tunga fysiska uppgifter, utan stöder också den psykiska förmågan. En soldat som har bra kondition belastas inte så snabbt, vilket å sin sida stöder det faktum att det är möjligt att bibehålla sin psykiska förmåga längre.

De resurser som ansluter sig till den fysiska omgivningen är bland andra ledarskap och reglering av ansträngningen, underhåll, näring och vätska, medicinalvård (bl.a. läkemedel och vaccin) samt träningsmöjligheter. Det är på chefens ansvar att reglera den fysiska belastningen bland annat genom att från fall till fall bedöma möjligheterna att använda fordon för transport för att "spara på" soldaternas fysiska förmåga. Chefen måste bedöma de olika belastningsfaktorerna i en fysiskt krävande uppgift så att uppgiften kan utföras på ett optimalt sätt. Det är inte alltid det taktiskt sett bästa alternativet ur uppgiftens synvinkel som är bäst med tanke på helheten då man beaktar begränsningarna i den fysiska förmågan. Om man förflyttar sig till uppgiften till fots måste man i planeringen beakta bland annat hur länge uppgiften räcker, avståndet, terrängen, rutten och utrustningen samt bedöma hur dessa påverkar upprätthållandet av funktionsförmågan.³⁰⁵ Detta fungerar som exempel även i andra militära uppgifter, där likande planering måste ske med tanke på den fysiska förmågan.

Inte ens en soldat med god kondition kan bevara sin funktionsförmåga om tillgången till näring, vätska eller sömn inte är tillräcklig. För att funktionsförmågan ska kunna upprätthållas i belastande uppgifter, måste chefen känna sina underordnade och gränserna för deras fysiska förmåga.

För att den fysiska förmågan ska utvecklas krävs regelbunden träning, och den kan inte lagras, åtminstone inte för någon längre tid.³⁰⁶ Chefen ska stötta och uppmuntra sina underordnade att på eget initiativ utveckla sin fysiska förmåga och vara fysiskt aktiva. Målen och utgångspunkterna för träning på egen hand ska planeras individuellt och enligt de begränsningar som den enskilda underordnades funktionsförmåga medför. Väsentligt är att den underordnade själv förstår betydelsen av att den egna funktionsförmågan utvecklas på lång sikt. Chefen ska utveckla och upprätthålla de underordnades inre motivation att utveckla sin egen funktionsförmåga på lång sikt. Den inre motivationen kan stödas till exempel så att den underordnade själv deltar i planeringen av sin egen träning och på så sätt kan inverka på hur träningen genomförs. Chefen ställer upp mål, men det är också viktigt att den underordnade upplever att han eller hon själv kan klara av att uppnå de mål som uppställs för träningen. I träningen inkluderas även mål som har att göra med framgång i militära uppgifter (jämför gren/uppgiftsanalys). Att man gör saker tillsammans och god gruppanda främjar individens inre motivation.³⁰⁷

Chefen ska göra det möjligt för den underordnade att utveckla sin fysiska förmåga. Chefen ska uppmuntra sina underordnade att på egen hand utveckla sin fysiska förmåga.

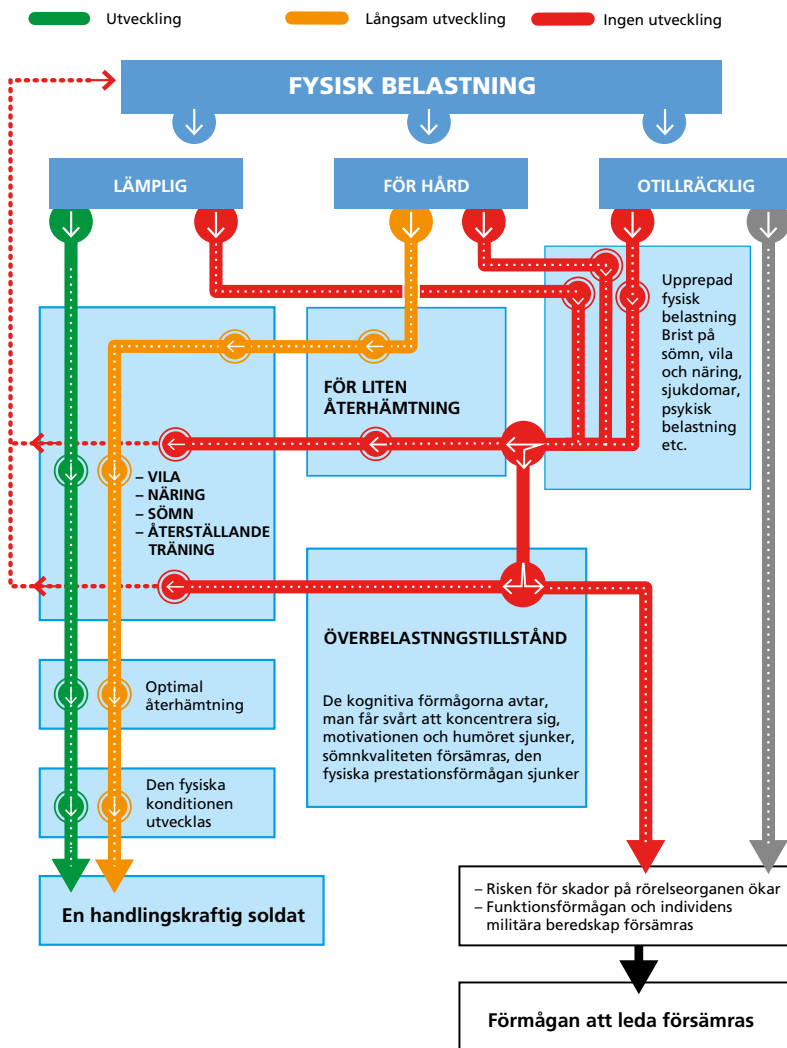
Fysisk belastning är en förutsättning för att konditionen ska utvecklas, men man måste återhämta sig från belastningen. Överbelastning kallas en situation där man inte återhämtar sig tillräckligt på normalt sätt från belastningen. Det råder en obalans mellan belastning och återhämtning.³⁰⁸ Denna obalans kan leda till ett överbelastningstillstånd, som om det pågår länge skapar ett kroniskt överbelastningstillstånd, som det kan ta flera månader och till och med år att återhämta sig från. Som en följd av överbelastningen kan de viktiga psykiska egenskaper som är viktiga för en chef, såsom kognitiv prestationsförmåga, försvagas.³⁰⁹ Chefen ska vara medveten om truppens belastningstillstånd och följa med tecken på överbelastning i sin egen och truppens verksamhet. Dessutom bör chefen reglera sina underordnades belastning och vid behov beordra de underordnade att vila eller utföra träning med aktiv återhämtning som mål.

Symptom på överbelastningstillstånd är bland andra ³¹⁰

- försämrad prestationsförmåga, trötthet, kraftlöshet
- sömnlöshet, sömnstörningar, aptitlöshet eller ökad aptit
- återkommande infektionssymptom
- hjärtklappningar och rytmstörningar, bröstsmärtor, andnöd i synnerhet vid ansträngning
- sviktande muskelstyrka, dålig muskelkontroll, muskelsmärter, ofrivilliga muskelkramp
- försämrad reaktionsförmåga och koordination
- en sinnesstämning där de negativa känslorna ökar och de positiva känslorna minskar
- oförmåga att koncentrera sig, ofta förekommande huvudvärk
- hörsel- och synstörningar
- förändringar i kroppsvikten och störningar i matsmältningskanalens funktion eller illamående.

Lämpliga träningsimpulser möjliggör utveckling och upprätthållande av den fysiska förmågan utan att truppens fysiska prestationsförmåga eller ledningsverksamheten sjunker dramatiskt. Tillräcklig vila, näring och sömn är en förutsättning för att man ska uppnå en utvecklande verkan av träningen. Om träningsimpulserna inte är tillräckliga försvagas truppens prestationsförmåga inom kort. Om träningsimpulserna å andra sidan är för starka är följden otillräcklig återhämtning, varvid truppens fysiska prestationsförmåga avtar tillfälligt och ledningsverksamheten eventuellt kan störas. Kraftiga träningsimpulser utvecklar effektivt den fysiska prestationsförmågan då det finns tillräckligt med återhämtningstid och då det inte samtidigt finns andra faktorer i bakgrunden som ökar belastningen. Om det i samband med den fysiska belastningen förekommer andra stressfaktorer, såsom psykisk belastning och dålig sömn, drabbas man ofta av ett överbelastningstillstånd. Då uppnås inte positiva verkningar av träningen, och truppens prestationsförmåga försvagas märkbart. Ledningsverksamheten störs också av bland annat försvagade psykiska egenskaper. För att man ska återhämta sig från ett överbelastningstillstånd krävs att man först vilar och sedan fortsätter med lättare träning tills kroppen på nytt har återhämtat sig.

BILD 29. Utveckling av den fysiska förmågan, belastning och överbelastning samt dess inverkan på ledningsverksamheten.



Det tar beroende på organsystemet och arten av ansträngning från några minuter till t.o.m. flera veckor att återhämta sig fysiskt. Chefen måste förstå att pulsen och kroppstemperaturen återställs inom några minuter. Syreförbrukningen och de kognitiva funktionerna återställs å sin sida inom några timmar. Muskulernas energireserver återställs och ömheten i musklerna avtar inom några dagar, medan det kan ta till och med en vecka eller mera innan det neuromuskulära systemet fungerar. Chefen beordrar vid behov sina underordnade att vidta olika åtgärder som främjar återhämtningen. Återställande metoder är bland andra långvariga uthållighetsträningar med låg intensitet som återställer nervsystemet. Motion med låg intensitet lämpar sig dock inte som återhämtningsfrämjande metod efter belastning med låg intensitet, såsom till exempel militär utbildning i terrängen. Vila och till exempel det att man tankar kolhydrater och näring är bra metoder med tanke på nervsystemets och musklernas återhämtning. Alla slags andra aktiviteter, såsom bastubad och övningsmoment i Soldatens psyke är också bra metoder att återhämta sig psykiskt.

Som chef kan du påverka utvecklingen, upprätthållandet och återställandet av truppens fysiska förmåga på följande sätt:

- Visa genom ditt eget exempel hur man tar hand om sin fysiska förmåga.
- Träna din trupp fysiskt om den fysiska belastningen annars blir liten.
- Ordna återställande träningar efter en belastande prestation.
- Led vid behov muskelvård, såsom tämjning, kylbehandlingar och egenmassage som avslutning på en ansträngande prestation.
- Bered dig på att ge första hjälpen vid skador genom att säkerställa tillgången på förstahjälsutrustning och vård och vidta åtgärder som förebygger skador, till exempel genom att tejpa fötterna före marsch.
- Se till att truppen får tillräckligt med näring, vätska och sömn.
- Beakta individuella konditionsskillnader då du ger krävande uppgifter.
- Följ med tecken på överbelastning och ge vid behov direktiv om vila eller lättare träning åt truppen.

5.6 Ledning av utveckling, upprätthållande och återställande av funktionsförmågan

Funktionsförmågan påverkas bland annat av tillgången till näring, vätska, sömn och vila, återhämtningen, hälsan och de krav som verksamhetsmiljön ställer. Chefen kan genom sina egna åtgärder påverka sin egen och truppens funktionsförmåga genom att i sin ledningsverksamhet beakta de faktorer som inverkar på den.

Näring och vätska gör det möjligt att upprätthålla funktionsförmågan vid långvariga prestationer, och de är nödvändiga för att kunna upprätthålla en effektiv fysisk prestationsförmåga. De första tecknen på energiunderskott är trötthet, irritation och en känsla av kraftlöshet. De första tecknen på vätskebrist är huvudvärk, humörsvägningar och försämrad fysisk förmåga. Vid kallt och mycket varmt väder samt vid

fysisk aktivitet ökar intaget av vätska i betydelse. Det är skäl att alltid ta tillvara den näring och vätska som finns tillgänglig och ta med sig överskottet som vägkost. Före krävande och långvarig fysisk ansträngning är det skäl att tanka kolhydrater och vätska. Chefen måste se till att näring och vätska intas, och säkerställa att det finns tillräckligt av dem att tillgå. Förutom näring behövs cirka 2 liter rent vatten under en vanlig dag.

Låt inte din funktionsförmåga sjunka på grund av du inte äter för att du inte är hungrig eller törstig! ► regelbundenhet (morgonmål, lunch, middag, kvällsbit och behövliga/eventuella mellanmål.)

Sömnen är absolut nödvändig för hälsan och funktionsförmågan. En tillräcklig sömn av god kvalitet kompenserar för ansträngningarna under dagen och ger mera kraft och vitalitet. Rekommendationen gällande tillräcklig sömn är 6–8 timmar per dygn. Sömnmängden påverkar både den fysiska förmågan (uthållighet, styrka och snabbhet) och den psykiska förmågan (lärande, slutledningsförmåga, observation, sinnesstämning) och således även den sociala och etiska förmågan. Behovet av sömn ökar och betonas under dagar som är fysiskt ansträngande. Chefen måste säkerställa att truppen får sova genom att till exempel dela upp vaktuppdragen så att var och en har möjlighet till oavbruten sömn.

Hur känner du igen sömnbrist?

- Du orkar inte fungera i fysiskt och psykiskt belastande uppgifter på samma sätt som då du är pigg.
- Din observationsförmåga försvagas, vilket inverkar på lägesmedvetenheten.
- Motoriken försvagas och inverkar till exempel på vapenhanteringen.
- Du känner dig förvirrad och din beslutsförmåga försvagas.
- Ditt humör sjunker och du känner dig nedstämd.
- Du blir irriterad och förlorar ditt tålamod snabbare än då du är pigg.

Återhämtning är en förutsättning för att den fysiska förmågan ska kunna utvecklas och upprätthållas. En upprepad och för stark belastning utan tillräcklig återhämtning leder till ett överansträngningstillstånd och försvagad funktionsförmåga. Chefen måste beakta tidigare belastning och möjliggöra återhämtning innan han eller hon ger nya belastande uppgifter. Chefen ska bedöma varje underordnads belastning för att kunna delegera uppgifter på rätt sätt med tanke på återhämtningen.

Hälsa är tillståndet med avseende på fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande. Chefen kan främja sin egen och sina underordnades hälsa bland annat genom att se till att kläderna och utrustningen torkas. Exempelvis leder våta och kalla fötter ofta till förkylning i sådana fall då motståndsförmågan också annars är försvagad. Chefen har även omsorg om hygien, för att truppen ska skyddas för olika sjukdomar – man bör

tvätta sig alltid då det är möjligt. Det psykiska och sociala välbefinnandet kan chefen stöda bland annat genom diskussioner. Det ska alltid finnas sjukvårdsmaterial och vid behov läkemedel att tillgå, och chefen ska säkerställa att innehållet i medicinväskan är uppdaterat och att truppen alltid har den med sig.

Verksamhetsmiljön kan medföra fysisk och psykisk belastning. Chefen måste kunna identifiera vilka faktorer i verksamhetsmiljön som försämrar funktionsförmågan. På upprätthållandet av funktionsförmågan inverkar till exempel väglaget, terrängen, gruppsammanhållningen i truppen och den rådande fiendesituationen. Chefen ska reagera på förändringar i verksamhetsmiljön och vid behov ska sättet att utföra uppgifterna ändras i syfte att trygga funktionsförmågan, till exempel genom att byta förflytningsrutten till en lättare under mycket varma förhållanden.

Följ som chef med

- att sömnen och vilan är regelbunden och tillräcklig
- att måltiderna är regelbundna och energitillgången tillräcklig
- att intaget av vätska är regelbundet och tillräckligt
- att klädseln motsvarar förhållandena
- att kläder och utrustning torkas, till exempel våta och kalla fötter leder ofta till förkylning i sådana fall då motståndsförmågan också annars är försvagad
- hygienien för att skydda truppen från olika sjukdomar – man bör tvätta sig alltid då det är möjligt
- reglering av den totala belastningen och belastande eller återställande träning
- den egna och hela truppens belastning, delegera vid behov övervakningsansvar till exempel till patrullchefen, så att du själv får tid att återhämta dig.

Noter

- 276 Bates, Bowles, Hammermaister m.fl., (2010), Harala, J (2017).
277 Harala, J (2017) efter Karasek (1979), Van der Doef & Maes (1999), Hakanen, Bakker & Schaufeli 2006 & Bakker (2004).
278 Pääsikunnan koulutusosasto (2020) Normi HQ778.
279 Pääsikunnan koulutusosasto (2020) Normi HQ778.
280 Harala, J. (2017).
281 Bandura & Wood (1989), Bandura (1997).
282 Räsänen (2016).
283 Bartone (2006).
284 Bartone (2006).
285 Bartone (2006).
286 Delahaij, Gaillard, Soeters; (2006), Hancock, Szalma (eds.) (2008).
287 Kennedy, C. (2020).
288 Moore B., Mason, S. Crow, B. (2012).
289 Andersen & Gustafsberg (2016)
290 Bartone (1999) ja (2006), Meredith, Sherbourne, Gaillot, Hansel m.fl. (2011); Southwick m.fl. (2014).
291 Meredith m.fl. (2011); Parkash (2016).
292 Harala, J. (2017).
293 McCoun, Kier & Belkin (2006).
294 Peperkamp (2020).
295 Miller (2016).
296 Cooper (2019).
297 Molendijk, Kramer & Verweij (2018); Nilsson (2010).
298 Molendijk, Kramer & Verweij (2018).
299 Nilsson (2010).
300 Pääsikunnan henkilöstöosasto (2012).
301 Kyröläinen & Santtila (2021), s. 65–70.
302 Pääsikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 67.
303 Pääsikunnan henkilöstöosasto (2012), s. 67.
304 Taistelijan fyysinen toimintakyky 2020, s. 4.
305 Orr & Pope (2015).
306 Kyröläinen (2003).
307 Heino (2000), s.19.
308 Vrijkotte m.fl. (2019), Uusitalo (2015).
309 Uusitalo (2015).
310 Uusitalo (2015).

4

Ledning av en arbetsgemenskap – pedagogiskt ledarskap



I denna del betraktas arbetsgemenskapen samt förmännens roll och verksamhet i arbetsgemenskapen. Inom Försvarsmakten ger engagerat ledarskap grunder för ledning av människor. Pedagogiskt ledarskap är en uppfattning som styr förmännens verksamhet i ledningen av arbetsgemenskapen. Ledningen av arbetsgemenskapen samt utvecklingen av växelverkansförmågan hos Försvarsmaktens avlönade personal stöds med hjälp av förmans- och växelverkanscoaching.

1 Arbetsgemenskapen som verksamhetsmiljö

I en fungerande arbetsgemenskap behövs en gemensam målsättning samt klara mål och ansvar. Då vet var och en vet vad som förväntas av honom eller henne i arbetsuppgiften, vilken den gemensamma uppgiften är och hur den uppnås. Man har kommit överens om sättet att arbeta, ansvaret och sätten att ge respons tillsammans med för mannen.³¹¹ Beslutsfattandet och informationsgången är transparent och förtroendet mellan medlemmarna i arbetsgemenskapen är på en hög nivå³¹².

Arbetsgemenskaperna är allt mångsidigare och mera mångfasetterade nätverk, som präglas av sakkunskap och verksamhet som överskrider arbetsgemenskapens gränser. Samtidigt har sätten att arbeta förändrats bland annat som en följd av den kontinuerliga tekniska utvecklingen och förändringarna i verksamhetsmiljön. Dessa förändringar betonar hur viktigt det är med kontinuerligt lärande och en verksamhetskultur som är positivt inställd till lärande. Förändringen förutsätter även nya färdigheter av ledarskapet. Av chefen krävs att han eller hon har färdigheter att fungera som möjliggörare, facilitator, samt coach och problemlösare, och i mindre utsträckning det att han eller hon kan allt. Detta betyder att ledarskapet i allt större utsträckning går i riktning mot delat ledarskap.

I beredningen av ärenden lönar det sig att utnyttja den erfarenhet och det kunnande som finns i arbetsgemenskapen som stöd för ledarskapet. Ett exempel på detta är deltagande beslutsfattande, där arbetstagarna antingen direkt eller genom sin företrädare kan påverka de beslut som fattas inom arbetsgemenskapen.^{313 314} Alla medlemmar i arbetsgemenskapen ansvarar för vi-andan, arbetsklimatet och utvecklingen av verksamheten. Detta stöds av en öppen diskussions- och responskultur, där man vågar ta upp eventuella problem. Positiv inställning till arbetet och arbetsengagemang uppstår i en sådan arbetsgemenskap där det finns förtroende, uppskattning, gemenskap, innovationsförmåga samt möjlighet att utveckla sig själv och sitt eget arbete.

Man får inte glömma betydelsen av relationer mellan medlemmarna i arbetsgemenskapen och kollegiala relationer, eftersom arbetskamraterna kan vara den främsta källan till engagemang i arbetet och till att man trivs i sitt arbete. De sociala relationerna i arbetsgemenskapen har stor betydelse för arbetsklimatet och trivseln i arbetet. Då de sociala relationerna fungerar är informationsgången god, och det är lätt att be om och få hjälp av arbetskamraterna eller förmännen samt att på motsvarande sätt erbjuda hjälp och stöd. Känslan av gemenskap är ett mänskligt behov, och att höra till en gemenskap är en betydelsefull faktor som har att göra med självkänsla och att man godkänner sig själv. I en arbetsgemenskap känner individen tillhörighet. Ömsesidighet, ömsesidig respekt, givande av stöd och lärande av andra stärker hela arbetsgemenskapens verksamhet. Samarbete är betydelsefullt, eftersom det skapar kontakt mellan aktörerna och ger bilden av att man har en gemensam målsättning och möjlighet till gemensamma erfarenheter.³¹⁵

Chefens ansvar betonas ofta, men även arbetstagarna har ansvar för sin egen medarbetarkompetens, som stöder förmannens ledarskap och verksamhetskulturens utveckling inom arbetsgemenskapen. Den centrala tanken är att betona hela arbetsgemenskapens betydelse och ansvar för upprätthållandet av välbefinnandet i arbetet, arbetsförmågan och atmosfären inom arbetsgemenskapen. Ett gott arbetsklimat främjas av ett öppet, rättvist och artigt beteende som visar uppskattning för andra.

Centrala åtgärder från chefens sida när det gäller att stöda individens utveckling och tillväxt är

- möjlighet att växa på ett professionellt och personligt plan
- att klargöra målen och ansvaret för arbetsuppgifter
- erkänsla för, uppmuntran i och respons på arbetet
- att kunskandet säkerställs i enlighet med de krav som arbetet ställer
- att skapa en öppen ledarskaps-, växelverkans- och responskultur
- att poängtera att alla behövs och bygga gemenskap
- att följa med arbetsbelastningen och stöda utvecklingen av funktionsförmågan.

Noter

311 Arbetshälsoinstitutets webbsidor.

312 Juuti (2017), s. 214.

313 Elo & Feldt, (2008), s. 313.

314 Elo & Feldt (2008), s. 317–319.

315 Leiviskä (2011), s. 90–98.

2 Förmannens roll och ställning i arbetsgemenskapen

I tidigare ledarskapstänkande och den tidigare förmansrollen har betydelsen av övervakning och mekanistiskt ledarskap betonats. Numera betraktas människorna som självstyrda, målinriktade, skapande och utvecklingsinriktade medlemmar av arbetsgemenskapen. Att man möter människor på ett öppet och uppriktigt sätt ger medlemmarna av arbetsgemenskapen möjlighet att bli motiverade, uppnå sina mål, vara kreativa och utvecklingsinriktade. Det ovan beskrivna skapar ramar för förmansverksamheten, där ledarskapet sker genom växelverkan mellan chefen och dem som leds.³¹⁶ Förmannens sätt att leda varierar, och ska också variera enligt situationen och verksamhetsmiljön.

Till förmannen och hans eller hennes roll ansluter sig många önskemål, krav, föreställningar och förväntningar, av vilka en del kan vara orealistiska. Förmansverksamhet kräver sund självkänsla, växelverkansförmåga, empati samt förmåga och mod att sätta sig själv på spel. Förmannen ska vara närvarande och tillgänglig och ge sina underordnade tid. Som viktigt upplevs även att man lyssnar på sina underordnade och att de görs delaktiga i utvecklingen av arbetsgemenskapen.

Förmannens verksamhet ska vara transparent, ändamålsenlig och förutsägbar inom arbetsgemenskapen. De centrala kraven på en förman är att man visar eget exempel och är ett föredöme. Detta tar sig uttryck i bland annat de egna attityderna och att man är ärlig, tillförlitlig, opartisk, behandlar alla lika samt i klädsel och snygghet. En förman behandlar alla opartiskt och rättvist och undviker favorisering. Han eller hon måste ha förmåga och beredskap att fatta beslut samt bära ansvar även i svåra situationer. I rollen som förman betonas även uppriktighet. Uppriktiga människor uppskattas och respekteras och betraktas som modiga aktörer.³¹⁷

Rollen som förman är mångfasetterad. Man måste ha förmåga att ge råd och handledning, organisera, lösa problem samt skapa resurser för arbetsgemenskapens verksamhet. En viktig förmåga hos förmannen är förmågan att påverka motivationen, engagemanget, attityden till arbetet och arbetstillfredsställelsen hos personalen inom arbetsgemenskapen. Förmannen ska vara inriktad på mänskliga relationer och visa mottaglighet för de underordnades känslor och idéer, men å andra sidan ska han eller hon vara uppgiftsinriktad och ta initiativ för utveckling och upprätthållande av strukturerna i organisationens verksamhet.³¹⁸ Genom att förmannen skapar en öppen, diskuterande atmosfär och responskultur kan man främja en resultatrik verksamhet, arbetstillfredsställelse, välbefinnande i arbetet och vi-anda. I en välfungerande arbetsgemenskap uppskattas varje medlem av arbetsgemenskapen och hans eller hennes kunskaper.³¹⁹

Försvarsmaktens värderingar och personalstrategi skapar vid sidan av en organisations- och ledarskapskultur en god grund för förmansverksamheten, på vilken man kan bygga upp sitt eget individuella ledarskap. Det är dock viktigt att komma ihåg, att utan respons utifrån är det svårt att utveckla sitt ledarskapsbeteende. Modellen för engagerat ledarskap och Försvarsmaktens förmans- och växelverkancoaching erbjuder en bra grund och bra verktyg med tanke på utvecklingen som chef. Att regelbundet samla in respons (360°-profilen) och utnyttja den skapar en grund för kontinuerlig utveckling av det egna ledarskapet och växelverkansbeteendet.

Då vi medger att vi som förmän inte kan allt medger vi samtidigt hur viktigt det är för oss att kontinuerligt utveckla vårt ledarskap.

Noter

316 Ks. Viitala (2019).

317 Luoma & Viitala, (2017), Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen, s. 86–87.

318 Elo & Feldt, (2008), s. 315.

319 Juuti (2017), Jaetun johtajuuden taito.

3 Ledning av en arbetsgemenskap inom Försvarsmakten

Att leda en arbetsgemenskap är en mångfasetterad helhet, i vilken dimensioner inom ledning av människor, ledning av verksamhet och pedagogiskt ledarskap ingår. Med en bra och fungerande arbetsgemenskap förknippas ofta följande egenskaper: jämställdhet och lika-behandling, en öppen växelverkans- och inlärningsatmosfär, säkerhet och hälsosamhet, tydligt ansvar och tydliga roller, arbetsuppgifter som motsvarar kunskanden, att man förbinder sig till gemensamma målsättningar, utvecklingsinriktning samt ett uppmuntrande ledarskap av god kvalitet.

Inom Försvarsmakten bygger ledningen av en arbetsgemenskap på de tre dimensioner som ses på bild 30:

- pedagogiskt ledarskap
- ledning av människor
- pedagogisk ledning
 - ledning av kompetens och utbildning samt utveckling av verksamhetskulturen.

BILD 30. Ledning av arbetsgemenskaper inom Försvarsmakten.



3.1 Pedagogiskt ledarskap

Ledarskap är ett mångbottnat begrepp, eftersom det förstås och tolkas på olika sätt. Med ledarskap förstås ofta chefens formella ställning i en viss organisation eller vissa personliga egenskaper eller färdigheter. Till kärnan i ledarskap hör självkännedom, som utgör grunden för skapandet, förståelsen och utvecklingen av egna tanke- och verksamhetsmodeller samt en egen identitet som chef. En annan central dimension i ledarskapet utgörs av verksamhetsmiljön och förståelsen av dess betydelse som en del av det egna handlandet samt växelverkansbeteendet..

I pedagogiskt ledarskap betonas chefens egen attityd, föredömlighet, öppen växelverkan, opartiskhet samt förmågan att förankra medlemmarna av arbetsgemenskapen i lärandet av nya saker och inställningen till förändringar. Centrala krav på pedagogiskt ledarskap är beredskap att leda sig själv och förmåga till delat ledarskap.

3.1.1 Självledarskap

Självledarskap är utgångspunkten för ledarskapet och dess utvecklande. Självledarskap bygger på självkännedom, som innebär att man förstår sig själv och sitt sätt att tänka, sin person och de faktorer som inverkar på beteendet, såsom värderingar och attityder³²⁰. Självledarskap är vidare beredskap och förmåga att utveckla sig sitt eget handlande. Självkännedom skapar en grund för emotionell intelligens, som är en viktig del av färdigheterna att leda sig själv. Emotionell intelligens är chefens förmåga att identifiera känslornas betydelse och deras inverkan på det egna ledarskaps- och växelverkansbeteendet och handlandet. Samtidigt är det social förståelse att identifiera andras känslor och hur de inverkar på deras handlande och beteende.

Grundläggande färdigheter inom självledarskap är bland andra

- förmåga att planera, organisera, utveckla och reflektera över sitt eget arbete
- förmåga att utveckla och upprätthålla sin egen funktionsförmåga och sitt kunnande
- förmåga att fastställa klara och genomförbara mål
- förmåga att hantera den egna tiden och prioritera
- förmåga att tänka och handla självständigt
- förmåga att anpassa sig till förändringar och leda förändring
- förmåga att vara nöjd med sitt eget handlande och dess nivå
- förmåga att lyssna på andra och lära sig av dem
- förmåga att ge och ta emot respons
- förmåga att förverkliga delat ledarskap.

Man kan inte nog poängtera betydelsen av den egna funktionsförmågan, hälsosamma levnadsvanor samt tillräcklig fysisk och psykisk återhämtning som en av färdigheterna inom självledarskap. Utvecklingen

av färdigheterna inom självledarskap utgår från att man identifierar och erkänner sina egna resurser och belastningsfaktorer samt de starka sidorna och utvecklingsbehoven i sitt eget handlande.

Självledarskap är en förmåga som man kan och som det lönar sig att öva.

3.1.2 Delat ledarskap

I pedagogiskt ledarskap ingår delat ledarskap, i och med vilket hela personalen inom arbetsgemenskapen förbinder sig till gemensamma mål och till att utveckla arbetsgemenskapens verksamhetskultur. Detta förverkligas genom att dela och delegera uppgifter, ansvar och resurser till olika personer och grupper.

Med hjälp av delat ledarskap gör förmannen personalen delaktig i och engagerar personalen i planeringen, beredningen och utvecklingen av verksamheten. Detta skapar en grund för att göra saker tillsammans, dela med sig av god praxis samt utveckla gemenskapen, gruppsammanhållningen och verksamhetskulturen. Vid delat ledarskap betonas en ledarskaps- och verksamhetskultur som bygger på förtroende, öppen växelverkan och en gemensam målsättning. Delat ledarskap förutsätter även att medlemmarna av arbetsgemenskapen har självstyrningsförmåga och medarbetarkompetens samt självstyrda grupper³²¹.

Ledarskap är en dubbelriktad växelverkanprocess mellan den som leder och de som leds.

3.2 Ledning av människor

Ledning av människor är det mest centrala delområdet av pedagogiskt ledarskap. Eftersom föremålet för pedagogiskt ledarskap är människan, förutsätter det växelverkan och att chefen har växelverkansförmåga. Engagerat ledarskap skapar grunden för ledning av människor samt för målinriktat växelverkansbeteende och för utveckling av det (se del 2). Att man visar uppskattning, bygger förtroende och är genuint intresserad av andra skapar en grund för arbetsmotivation hos medlemmarna i arbetsgemenskapen samt engagemanget i det egna arbetet och arbetsgemenskapens målsättningar. Ett ledarskap som är öppet och förtroendefullt samt stöder lärande och utveckling främjar personalens arbetstillfredsställelse, välbefinnande i arbetet samt arbetsgemenskapens funktion. Utvecklingen av personalens växelverkansfärdigheter inom arbetsgemenskapen kan stödas med hjälp av responsprocessen inom engagerat ledarskap.

I ledning av människor betonas betydelsen av öppen växelverkan och genuin närvaro. Med tanke på ledarskapet är det viktigt att arbetstagaren är medveten om sin uppgift och sitt ansvar samt upplever sitt eget arbete som en betydelsefull del av arbetsgemenskapens verksamhet. Problem eller utmaningar som uppstår inom arbetsgemenskapen får inte underskattas, och man får inte vara rädd att föra dem på tal eller avsiktligt dröja med att göra det.

Diskutera, lyssna, var genuint närvarande och bygg förtroende.

Till ledning av människor hör ofta snabba avgöranden eller saker som kräver beslut och som bär drag av situationsbaserat ledarskap. I situationsbaserat ledarskap betonas i synnerhet chefens förmåga att reagera och svara på åtgärder som överraskande förändringar i lägesbilden lett till. Dessutom kräver det förmåga att flexibelt ändra på tidigare planer eller beslut.

Nära förknippat med ledning av människor som helhet är att man beaktar särdragen i ledning av arbetsförmågan, ledning av välbefinnande i arbetet, förändringsledarskap, åldersledarskap och ledning av distansarbete.

3.2.1 Ledning av arbetsförmågan

Målet med ledning av arbetsförmågan är att stöda personalens hälsa, ork och funktionsförmåga under hela arbetskarriären. Ledning av arbetsförmågan skapar en grund för tidigt stödjande av personernas arbetsförmåga och för arbetsgemenskapens välbefinnande i arbetet. Ledningen av arbetsförmågan bygger på den helhet som utgörs av arbetstagaren, arbetet och arbetsgemenskapen samt växelverkan mellan förmannen och arbetstagaren.

Arbetsförmågan bygger enligt bild 31 på flera olika delområden. Arbetsförmågan kan beskrivas som ett hus, som har fyra våningar. De tre nedersta våningarna beskriver de personliga resurserna och den översta våningen beskriver arbetet, arbetsförhållandena och ledarskapet. Den första och nedersta våningen bygger på den helhet som utgörs av personens hälsa, levnadsvanor och funktionsförmåga. Den andra våningen beskriver individens yrkesmässiga och pedagogiska kompetens. Den tredje beskriver individens värderingar och attityder samt inställning till och engagemang i arbetet. Den fjärde och översta nivån utgörs av arbetsmiljön och -klimatet, arbetsuppgifterna och -arrangemangen samt arbetsbelastningen.³²³ Verksamhetsmiljön inom Försvarsmakten samt lednings- och verksamhetskulturen inom arbetsgemenskapen skapar en referensram för uppkomsten, upprätthållandet och utvecklingen av individens arbetsförmåga. De åtgärder som förmannen vidtar i syfte att upprätthålla eller främja arbetsförmågan inverkar på alla delområden

av arbetsförmågan. Företagshälsovården stöder förmannens verksamhet genom att förebygga sjukdomar och olyckshändelser i anslutning till arbetet, främja arbetstagarnas hälsa, arbetsmiljöns hälsosamhet och säkerhet samt arbets- och funktionsförmågan i olika skeden av karriären³²⁴. Regelbundna hälsoundersökningar för personalen samt arbetsplatsutredningar stöder upprätthållandet av arbetsförmågan både på individnivå och i arbetsgemenskapen.

BILD 31. Arbetsförmågens uppbyggnad.³²²



Enligt modellen för tidigt stöd är det förmannens uppgift att följa med, förutse och främja personalens arbetsförmåga, minska hälsoriskerna och vid behov reagera på observerade olägenheter eller avvikelser. Förändringar i arbetsförmågan eller välbefinnandet i arbetet kan yttra sig i form av negativa förändringar i arbetsklimatundersökningen, såsom försämrade resultat som tyder på sjunkande välbefinnande i arbetet, ökad sjukfrånvaro, uppkomsten av klickar samt minskad öppen växelverkan.³²⁵

Företagshälsovården är förmannens viktigaste stöd i situationer där arbetsförmågan förändras.

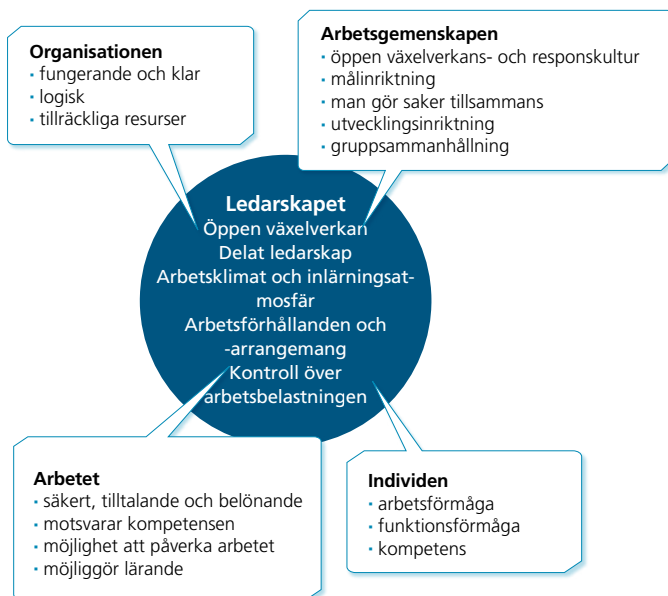
Det är viktigt att förmannen förstår vilka faktorer som inverkar på personens arbets- och funktionsförmåga. Det är förmannens uppgift att ge akt på förändringar i arbetsförmågan. Ofta är det den närmaste förmannen som har den bästa lägesbilden i fråga om detta. Förmannen ska reagera på förändringar i arbetsförmågan i ett så tidigt skede som möjligt. Han eller hon har en central roll också när det gäller att förebygga risksituationer som beror på rusmedel³²⁶. Förmannen ska inleda en diskussion om arbetsförmågan om det observeras störningar i arbetsgemenskapen eller en arbetstagares arbetsförmåga eller om gränsen för när man ingriper i sjukfrånvaron uppnås. Målet med en diskussion om arbetsförmågan är att bedöma hur arbetsgivaren klarar sig i arbetet med hänsyn till arbetsuppgifterna och arbetstagarens resurser samt förutsättningarna att klara av sina arbetsuppgifter. Vid behov fortsätter åtgärderna med företagshälsovårdsförhandlingar och bedömning av arbetsförmågan i samarbete med företagshälsovården.³²⁷

Åtgärder som främjar arbetsförmågan och som förmannen kan vidta är bland annat att säkerställa en öppen växelverkanskultur, föra saker på tal i ett tidigt skede, göra arbetstagarna delaktiga samt organisera arbetet och förse det med resurser och reglera arbetsbelastningen.

3.2.2 Ledning av välbefinnandet i arbetet

Välbefinnandet i arbetet är ingen separat företeelse, utan en helhet som består av många olika faktorer och utgör en del av den normala, vardagliga verksamheten. De faktorer som påverkar välbefinnandet i arbetet har enligt bild 32 att göra med organisationen, arbetsgemenskapen, själva arbetet och individen.³²⁸ Välbefinnandet i arbetet beskriver arbetstagarens syn på och individuella erfarenhet av hur hälsosamt och säkert arbetet är och hur väl det leds. Därtill beskriver det erfarenheten av hur förändringar i arbetsgemenskapen hanteras, hur arbetsgemenskapen stöder arbetstagarna och hur betydelsefullt och belönande arbetet är enligt arbetstagaren.³²⁹

BILD 32. Faktorer som påverkar välbefinnandet i arbetet³³⁰.



Välbefinnande i arbetet förutsätter att individens arbetsförmåga, funktionsförmåga och kompetens motsvarar de krav som arbetsuppgifterna ställer. Organisationen och arbetsgemenskapen skapar grunden för utförandet av arbetet och de arrangemang som ansluter sig till det. En välfungerande arbetsgemenskap avspeglas i klara målsättningar och mål, en gemensam verksamhetskultur samt en öppen växelverkans- och responskultur. Ansvarsfördelningen och uppgifterna är klara, varvid var och en vet vad som förväntas av honom eller henne som medlem av arbetsgemenskapen. Välbefinnandet i arbetet stöds av att arbetet är säkert, produktivt, meningsfullt och belönande och att det stöder den övriga balansen i livet. Lägesbilden av välbefinnandet i arbetet kan bedömas via erhållen respons och undersökningen av arbetsklimatet samt genom att följa med sjukfrånvaron.³³¹ Välbefinnande i arbetet främjar även arbetsengagemanget, vilket betyder ett positivt känslö- och motivationstillstånd i relation till arbetet.

Förutsättningen för välbefinnande i arbetet är att arbetet leds väl, på ett högklassigt sätt och rättvist och med hänsyn till individernas olika färdigheter och behov. Förmannen kan stöda välbefinnandet i arbetet genom öppen och jämlik växelverkan, delat ledarskap, stödjande av gemenskapen, förutseende organisation av arbetet och genom att sporra arbetstagarna att utnyttja olika åtgärder som stöder välbefinnandet i arbetet samt genom reglering av arbetsbelastningen. Ett arbets- och inlärningsklimat som värdesätter respons och är positivt

till utveckling stöder utvecklingen av välbefinnande i arbetet. Den som leder arbetsgemenskapen och de närmaste förmännen ansvarar för välbefinnandet i arbetet och främjandet av det, men alla medlemmar i arbetsgemenskapen ska delaktiggöras i och tilldelas ansvar för det.

Alla medlemmar av arbetsgemenskapen ansvarar för att välbefinnandet i arbetet stöds och utvecklas.

3.2.3 Förändringsledarskap

Förändring och förändringsledarskap är utmanande uppgifter. En förändring är en mångfasetterad och dynamisk process, som ofta medför att man lär sig nya saker och vänjer sig av med andra. Förändringsledarskap förutsätter att förmannen förstår om det är en liten eller stor, en snabb eller långsam förändring och om den berör individen, utförandet av arbetet eller verksamhetskulturen. Till exempel att förmannen byts är vanligen en stor förändring, eftersom den belastar de underordnade genom att ledarskapsstilen och verksamhetskulturen förändras.

Hur man upplever en förändring är en individuell process, som ofta omfattar

1. ett skede då den förnekas och motarbetas
2. ett skede då man avstår från det gamla
3. ett inlärningskede
4. ett skede då man tar till sig ett nytt förfaringssätt eller en ny verksamhetskultur.

Till förändringar hör ofta ett individuellt eller kollektivt förändringsmotstånd, som kan uppstå på grund av brist på information, osäkerhet, känsla av hot, missförstånd, rädsla att lära sig nytt eller för att man är nöjd med nuläget. Förändringsmotståndet är nära förknippat med känslor, varför deras betydelse inte kan underskattas i en förändringssituation. Varje person har unika förutsättningar för förändring, som inverkar på hur man reagerar på en förändring, hur man kan hantera den och hur man klarar av den. Förändringsledarskapet underlättas av att förmannen känner till sina underordnades individuella förutsättningar att hantera känslor och förändringsmotstånd.

Förändringsprocesser eller deras skeden är inte alltid rätlinjiga. Varje skede av en förändring förutsätter ett förutseende, för situationen lämpligt och ändamålsenligt ledarskap från förmannens sida. För att förändringen ska lyckas är det viktigt på vilket sätt arbetsgemenskapens ledarskaps- och verksamhetskultur stöder förändringarna och människorna när det gäller att ta till sig de nya verksamhetsmodellerna. I förändringsledarskap betonas förmannens attityd till förändring, eget exempel, öppenhet, närvaro och förmåga att lyssna samt förmåga att kommunicera om förändringen. Att man förankrar förändringen hos medlemmarna i personalen, gör dem delaktiga och gör saker tillsammans gör det lättare att godkänna förändringen och klara av den.³³²

Förmannens minneslista vid förändring:

- Informera, var förutseende, välj rätt tidtabell och identifiera det som är väsentligt.
- Skapa förtroende, gör de underordnade delaktiga, motivera, lyssna och diskutera.
- Var närvarande, ge råd, handled och säkerställ kunskan.
- Etablera förändringen som en del av arbetsgemenskapens verksamhet och verksamhetskult.

3.2.4 Åldersledarskap

Åldersledarskap är inte ett separat delområde av ledarskap, utan en del av ledning av människor i olika åldrar. Karriären omfattar flera olika livsskeden, som inverkar på arbetet och arbetsförmågan. Arbetsförmågan kan förändras i alla skeden av karriären. I åldersledarskap betonas att man tar hänsyn till arbetsförmågan samt förväntningarna och behoven hos arbetstagare av olika ålder³³³.

Karriären kan indelas i följande skeden, som kräver att förmannen och arbetsgemenskapen vidtar olika åtgärder³³⁴.

1. Begynnelsekedet av karriären
 - introduktion och mentorverksamhet
 - handledning och stöd i utvecklingen av kompetensen
 - stöd i lärande i arbetet
2. Mitten av karriären
 - upprätthållande och säkerställande av kompetensen
 - möjliggörande av arbetsrotation
 - utnyttjande av kunskaper, färdigheter och erfarenhet
3. Slutskedet av karriären
 - förmedling av tyst kunskap
 - säkerställande av kompetensen och arbetsengagemanget
 - stödtjänster i samband med avslutandet av karriären
- A. Samordning av arbetet och det övriga livet (beror inte på karriärskedet)
 - flexibilitet och arrangemang som hänför sig till arbetet
- B. Förändringar i arbetsförmågan (beror inte på karriärskedet)
 - åtgärder för stödjande av arbetsförmågan i samarbete med företagshälsovården
 - flexibilitet och arrangemang som hänför sig till arbetet

Förmannen ska beakta på vilket sätt de olika skedena av karriären inverkar på ledningsverksamheten. Med hjälp av åldersledarskap kan man påverka utförandet av arbetet samt dess organisation och arrangemang. Åldersledarskap bygger på förmannens egen attityd till ålder samt intresset för de underordnades arbetsförmåga och funktionsförmåga. I åldersledarskap beaktas personens ålder, livssituation, resurser och eventuella ändringar i funktionsförmågan samt de faktorer som arbetsbelastningen medför. I åldersledarskap spelar öppen växelverkan mellan förmannen och arbetstagaren samt att arbetstagarens individuella behov beaktas en viktig roll.³³⁵

3.2.5 Ledning av distansarbete

Med ledning av distansarbete avses en situation där arbetstagaren och förmannen inte är fysiskt närvarande i arbetsgemenskapen. Den viktigaste frågan med tanke på ledarskapet är hur förmannen kan försäkra sig om arbets- och funktionsförmågan samt välbefinnandet i arbetet hos en person som utför distansarbete.

Nytan med distansarbete är främst att arbetet och det övriga livet kan samordnas samt att det gör det lättare att koncentrera sig på arbetet och förbättrar resultatet. De största olägenheterna med distansarbete har att göra med datatekniska utmaningar, arbetsergonomin, minskad gemenskap och att man glömmer att ta pauser i arbetet. Dessutom är det sannolikt att arbetsgemenskapen blir mera splittrad.³³⁶ Känslan av att man står ensam eller blir lämnad utanför kan avsevärt försvaga resultatet av distansarbete och känslan av att höra till en arbetsgemenskap. Av den som arbetar på distans krävs förmåga att leda sig själv, där förmåga att arbeta självständigt och ta initiativ samt lösa problem betonas.

Den avvikande rytmen i och längden på distansarbetet kräver varierande ledarskap av förmannen, beroende på om distansarbetet är sporadiskt eller mera långvarigt³³⁷. I ledningen av distansarbete betonas förtroendet mellan förmannen och den underordnade samt hur den dagliga eller veckovisa växelverkan sker. I fråga om växelverkan betonas i synnerhet mångsidig användning av nätverkssystem.

Förmannen ska försäkra sig om att den underordnade vet vad han eller hon ska göra och vad som förväntas av honom eller henne. Förmannen och arbetstagaren ska göra upp gemensamma spelregler för rapporteringen om hur arbetet utförs och framskrider och hur respons ges på arbetet. Vid sidan av möten för arbetsgemenskapen eller teampalavrer är det viktigt med öppen och förtrolig växelverkan.

3.3 Pedagogiskt ledarskap i arbetsgemenskapen

Pedagogiskt ledarskap är ledning av undervisning, utbildning och lärande, som omfattar planering, genomförande, bedömning samt utveckling av undervisningen. Till denna helhet hör handledning, stöd- jande och främjande av lärandet hos dem som utbildas samt skapande av en inlärningskultur som stöder inlärningsmålen. Sett i ett större perspektiv är pedagogiskt ledarskap ett gemensamt hjälpmedel för chefen och arbetsgemenskapen som stöder arbetsgemenskapens dagliga verksamhet och dess utveckling. Pedagogiskt ledarskap skapar förutsättningar för att personalens yrkes- och pedagogiska kompetens ska kunna utvecklas. Samtidigt säkerställer det utbildningens kvalitet samt möjliggör uppkomsten av en verksamhetskultur i arbetsgemenskapen som är positivt inställd till lärande och utveckling i enlighet med principerna för en lärande organisation.³³⁸

För utvecklingen av arbetsgemenskapens verksamhet ansvarar inte enbart chefen för arbetsgemenskapen eller de närmaste förmännen, utan den berör alla medlemmar av arbetsgemenskapen, i olika ställning och uppgifter, i synnerhet genom delområdet pedagogiskt ledarskap³³⁹. Pedagogiskt ledarskap är en kontinuerlig process, som ska ses som en del av arbetsgemenskapens verksamhet enligt årsplaneringen. Till detta hör skapande av en lägesbild som stöder och ger uttryck för det pedagogiska ledarskapet (respons, enkäter) samt utnyttjande av tillgängliga hjälpmedel (kartläggning av kompetensen, utvecklingsplaner, utvecklingssamtal) i verksamheten och utvecklingen av arbetsgemenskapens verksamhetskultur.

3.3.1 Kompetensledning

De kompetenskrav som behövs i arbetsgemenskapen ökar kontinuerligt till följd av yttre och inre förändringstryck i verksamhetsmiljön samt föränderliga arbetslivsbehov. Upprätthållande, utveckling och säkerställande av personalens kompetens står i centrum för arbetet som förmän.

Kompetensledning skapar en grund för arbetsgemenskapens verksamhet, ett högkvalitativt arbete och genomförande av utbildning samt utveckling. Grunderna för utveckling av personalens kompetens och resurserna för den tilldelas och härleds till stora delar utgående från arbetsgemenskapens uppgifter. Kompetensledning är, när den är som bäst, tydlig, planerlig och framtidsorienterad verksamhet, vars målsättning är att säkerställa, upprätthålla eller utveckla personalens kompetens, som stöder arbetsgemenskapens kärnkompetens och uppnåendet av mål. Kompetensledning är en helhet som omfattar identifiering och säkerställande samt utveckling av personalens kompetens med hjälp av olika metoder för kompetensutveckling.³⁴⁰

Kompetensledning förutsätter att förmannen har en bra lägesbild av personalens kompetens samt förmåga att förutse personalens och arbetsgemenskapens föränderliga behov av kompetens. Identifieringen av personalens yrkesmässiga och pedagogiska kompetensbehov underlättas av att man definierar kompetensområdena och kartlägger kompetensen. I definitionen av kompetensområdena ska man beakta arbetsgemenskapens kärnkompetenser och andra kompetenser enligt uppgift eller roll samt den kompetensnivå dessa kräver. Med hjälp av kartläggningen av kompetensen kan man jämföra den existerande kompetensen och den kompetens som behövs och nivåskillnaden mellan dem. Kartläggningen skapar en grund för identifiering av kompetensbrist samt uppgörande av planer för kompetensutveckling på individ- och arbetsgemenskapsnivå.³⁴¹

Kompetensledning är förmåga att rikta, styra och stöda personalens kompetensutveckling. Kompetensledning kräver att man inspirerar och skapar en öppen växelverkanskultur och en sporrande inlärningsatmosfär. Styrningen av utvecklingen av personalens yrkes- och pedagogiska kompetens ska ses som en kontinuerlig växelverkansprocess mellan

förmannen och den underordnade. Metodurvalet vid kompetensutveckling är omfattande och till det hör bland andra det interna eller externa utbildningsutbudet, självstudier, kollegialt samarbete och delning av information inom arbetsgemenskapen samt lärande i arbetet.³⁴²

Även om förmannen ansvarar för kompetensutvecklingen inom arbetsgemenskapen ansvarar varje medlem av arbetsgemenskapen för att den egna kompetensens tidsenlighet säkerställs och utvecklas samt för att inlärningsatmosfären i arbetsgemenskapen främjas. Detta ansvar förutsätter förmåga att leda sig själv med tanke på både kompetensutvecklingen och den egna funktionsförmågan.

3.3.2 Ledning av utbildning

Ledning av utbildning är ett delområde inom pedagogiskt ledarskap vars betydelse betonas i alla arbetsgemenskaper som ordnar utbildning. Med ledning av utbildning förstås en helhet som har att göra med planering, genomförande, bedömning och utveckling av utbildningen samt organisering och riktande av resurserna på ett sätt som stöder uppgifterna. Inom Försvarsmakten styrs innehållet i, genomförandet av och bedömningen av utbildningsverksamheten i stor utsträckning genom normer. I fråga om pedagogiskt ledarskap läggs tyngdpunkten i synnerhet på att utbildningens kvalitet och tidsenlighet säkerställs när det gäller innehåll, genomförande och ändamålsenlig användning av lärmiljön. Att arbets- och tjänstgöringssäkerheten säkerställs och att de stödfunktioner som stöder utbildningen fungerar smidigt skapar en grund för ledning av utbildningen.

På utbildningens pedagogiska kvalitet inverkar utbildarnas yrkesmässiga kompetens, ett mångsidigt kunnande om undervisningsmetoder, användning av ändamålsenliga läromedel och utbildningshjälpmedel samt utnyttjande av lärmiljöer. Även om den som leder arbetsgemenskapen ansvarar för utbildningsverksamheten, ansvarar varje medlem av arbetsgemenskapen genom sin egen roll eller uppgift för utbildningsverksamhetens innehållsmässiga och pedagogiska utveckling³⁴³.

Den virtuella lärmiljön och den mobila miljön kan på många sätt användas som stöd för utbildningen. Då den virtuella lärmiljön används ska utbildarens tekniska och pedagogiska kunnande, att principerna inom pedagogik i virtuell miljö förverkligas, växelverkan samt innehållet i undervisningsmaterialet och dess tidsenlighet alltid säkerställas.

Ledningen av utbildning stöds av en öppen växelverkanskultur, att man gör saker tillsammans och delar med sig av god praxis samt av att personalen har förmåga att bedöma och utveckla sin egen verksamhet.

3.3.3 Utveckling av verksamhetskulturen

Utvecklingen av arbetsgemenskapens verksamhetskultur påverkar och stöder alla andra delområden inom pedagogiskt ledarskap. Med verksamhetskultur förstås här en helhet som stöder, styr och påverkar arbetsgemenskapen och varje arbetstagares dagliga arbete. Verksamhetskulturen omfattar arbetsgemenskapens värden, värderingar, verksamhetsmodeller och praxis samt arbetsklimatet och inlärningsatmosfären. Verksamhetskulturen påverkas av personalen inom arbetsgemenskapens och dess uppgifter samt den rådande organisations-, ledarskaps- och utbildningskulturen. Den helhet som beskrivs ovan utgör grunden för arbetsgemenskapens och dess medlemmars verksamhet.³⁴⁴

Utvecklingen av verksamhetskulturen stöds av en trygg, fungerande arbetsgemenskap som ställer sig positiv till lärande och förändring och där uppgifterna och ansvaret är klart och jämnt fördelade. Utvecklingen av verksamhetskulturen främjas av ett öppet och utvecklingsinriktat arbetsklimat, att man gör saker tillsammans och att verksamheten bedöms samt att man förbinder sig till gemensamma målsättningar. Möjligheten att delta i planeringen av verksamheten och beslut som gäller det egna arbetet främjar arbetsmotivationen och viljan att utvecklas.

Utveckling av verksamhetskulturen innebär även att personalens medarbetarfärdigheter stöds och utvecklas. Exempel på sådana är växelverkansförmåga, medarbetarkompetens, beredskap för förändring samt färdigheter att samarbeta och arbeta i grupp.

Utveckling av verksamhetskulturen förutsätter ledarskap, vars betydelse ökar då verksamhetskulturen förändras eller utvecklas. Ur förmannens synvinkel förutsätter utvecklingen av verksamhetskulturen positiv inställning till utveckling och öppenhet för nya idéer och lösningar samt positiv inställning till intern och extern respons. Praxisen inom verksamhetskulturen är ofta inbyggd och delvis omedveten, varför det kan vara svårt ur förmannens synvinkel att lägga märke till den eller att fastställa orsakssammanhang. Viktigt vid utveckling av arbetsgemenskapen är att förmannen själv fungerar som vägvisare och inspiratör i riktning mot den målsättning som eftersträvas. Det är i allmänhet en långsam process att ta till sig en ny verksamhetskultur. Kontinuerlig bedömning av den rådande verksamhetskulturen utgör en del av utvecklingen av verksamhetskulturen.

Arbetsgemenskapens verksamhetskultur förändras inte om inte medlemmarna av arbetsgemenskapen ändrar sitt handlande.

Noter

320 Sydänmaanlakka 2017, s. 88–89.

321 Tiihonen 2019, 116–119; Alava ym. 2012, s. 37.

322 Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo>

323 Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo>

- 234 Lagen om företagshälsovård 2001.
- 235 Työkyvyn aktiivisen tuen malli (HO821).
- 326 Puolustusvoimien päihdeohjelma, Pääesikunta.
- 327 Työkyvyn aktiivisen tuen malli (HO821).
- 328 Arbetshälsoinstitutet.
- 329 Mattila – Rauramo 2015, s. 3.
- 330 Muokattu Manka 2011.
- 331 Työterveyslaitos; Manka 2011.
- 332 Pahkin – Vesanto 2013; Juppo 2011.
- 333 Arbetshälsoinstitutet.
- 334 Arbetshälsoinstitutet.
- 335 Arbetshälsoinstitutet.
- 336 Hannola – Tolvanen 2021.
- 337 Työterveyslaitos.
- 338 Se Fonsén & Soukainen 2020, 219; Fonsén och Parrila 2017, s. 24; 2016; Fonsén 2014, s. 99; Viitala 2002.
- 339 Se Nissinen 2007, s. 337.
- 340 Jfr Kompetensledning.
- 341 Halonen 2020, s. 111.
- 342 Se Halonen 2020.
- 343 Pedagoginen johtaminen. Tampereen Yliopisto.
- 344 Se Halonen 2020.

4 Förmans- och växelverkanscoaching för den avlönade personalen

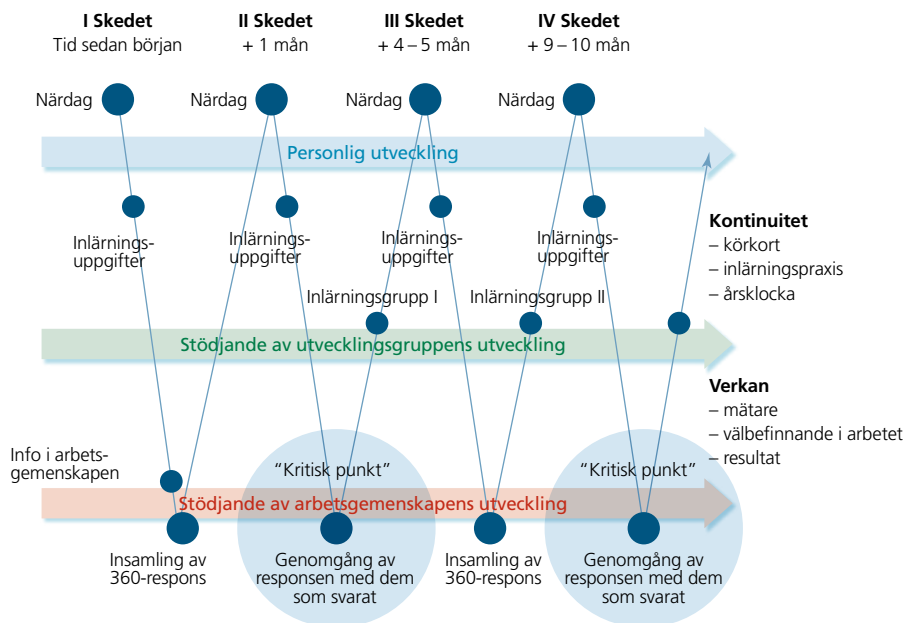
Förmans- och växelverkanscoachingen är fortbildning för Försvarsmaktens avlönade personal, med vars hjälp arbetstagarnas växelverkan- och teamarbetsförmåga utvecklas och utvecklingen som chef i fråga om dem som är i förmansställning stöds. Coachingen är öppen för alla personalgrupper och ges av personer vid Försvarsmakten som fått coachutbildning.

Försvarsmaktens ledarutbildning och förmans- och växelverkanscoaching bygger på modellen för engagerat ledarskap, som skapar en gemensam värdegrund och verksamhetsmodell för målinriktad växelverkan och för dess utveckling inom den avlönade personalens utbildning. Det material som används inom coachingkonceptet är delvis i gemensam användning med Deep Lead Oy.

4.1 Coachingprocessen

Coachingverksamheten bygger på att det i varje förvaltningsenhet finns en utbildad coach, som vid sidan av sin egen tjänst ordnar coaching i sina egna enheter. De i förvaltningsenheterna fungerande coachernas arbete stöds av de ledande coacherna vid försvarsgrenarna och inrättningarna. Förmans- och växelverkanscoachingen inom Försvarsmakten koordineras av den ledande coachen tillsammans med utvecklingsgruppen.

BILD 33. Coachingprocessen.



Målsättningen för coachingen är att hjälpa individen att bedöma sitt eget beteende kritiskt och utveckla sin växelverkansförmåga. Coachingen består i enlighet med bild 33 av fyra närundervisningsdagar samt inlärningsuppgifter som utförs självständigt eller i grupp. Den fyra dagar långa coachingen fördelas på ett år, men kan genomföras även som en tillämpad helhet som är två dagar lång. Coachingen har uppbyggts så att den stöder individens lärande och därefter teamets, gruppens, enhetens och hela organisationens utveckling.

4.2 Innehållet i coachingen

Målet med den **första dagen** är att skapa grunder för coachingen så att deltagarna vet vad målinriktad växelverkan är och förstår principerna för engagerat ledarskap och syftet med modellen. Efter den första dagen skapar deltagarna sig en egen växelverkansprofil enligt modellen för engagerat ledarskap. Växelverkansprofilen insamlas utgående från ett så stort underlag som möjligt och omfattar självbedömning, bedömning som görs av underordnade, kolleger och förmän (360-gradig respons).

Under coachingens **andra dag** behandlas självkännedomens och responsens betydelse med tanke på självutveckling. Under den andra dagen går den insamlade växelverkansprofilen igenom. Målet är att deltagaren kan och vill bedöma sitt eget beteende kritiskt och att han eller hon har grunder att göra en personlig utvecklingsplan. Utgående från den insamlade växelverkansprofilen har deltagaren ett förtroligt profilsamtal med sin coach. Syftet med samtalet är att stöda deltagaren så att han eller hon finner sina egna starka sidor och utvecklingsbehov i responsen.

Coachingens **tredje dag** är en så kallad "värderingsdag". Syftet med dagen är att styra deltagarna att fundera på sina egna (och arbetsgemenskapens) värderingar och deras betydelse för beteendet. Det är ett viktigt led i utvecklingen av det egna beteendet och förmans- och växelverkansfärdigheterna att fundera på sina egna värderingar och val. Efter den tredje dagen insamlas en andra profil ungefär ett halvt år efter den första profilen. Under coachingens **fjärde dag** är målet att deltagaren reflekterar över de saker han eller hon erhållit och lärt sig. Efter att den andra profilen har gått igenom kompletterar deltagaren sin utvecklingsplan och preciserar sin utvecklingsfras. Det viktiga målet med den sista dagen är att uppmuntra deltagaren och få honom eller henne att förbinda sig till att självständigt analysera sitt eget beteende kritiskt, insamla respons på eget initiativ och utveckla sig själv utgående från den respons han eller hon fått.

4.3 Arbetsgemenskapscoaching

Alla medlemmar av arbetsgemenskapen deltar genom sin egen verksamhet i byggandet och utvecklingen av arbetsgemenskapens verksamhet. Genom arbetsgemenskapscoaching stöds och utvecklas de arbetsgemenskapsfärdigheter som ansluter sig till växelverkan och social samvaro oberoende av uppgift. Målet för arbetsgemenskapscoachingen är att göra det möjligt för varje medlem av arbetsgemenskapen att utvecklas på ett personligt plan. I synnerhet ger arbetsgemenskapscoachingen verktyg att kritiskt bedöma arbetsgemenskapens förfaringssätt, ge och ta emot respons samt utveckla arbetsgemenskapens verksamhetskultur. Coachingen genomförs som en minst två dagar lång helhet. Innehållet kan delvis skräddarsys enligt den aktuella arbetsgemenskapens behov. I coachingen deltar man som arbetsgemenskap, där det om man är förman eller underordnad har mindre betydelse.

Bilaga 1. Frågor som underlättar tolkningen av profilen:

Förtroende

- Klarar jag av att lita på människor?
- Har jag visat det?
- Duger jag själv som föredöme för medlemmarna i min arbetsgemenskap?
- Har jag betonat betydelsen av ömsesidigt förtroende som grundläggande förutsättning för effektiv verksamhet?
- Ger jag kanske en sådan bild att jag i sista hand bevakar endast mina egna intressen?
- Håller jag vad jag lovat eller ger jag ibland tomma löften?
- Låter jag andra få äran för ett gott arbete då han eller hon är berättigad till det?
- Är jag tillräckligt opartisk?
- Är jag ärlig?
- Fattar jag beslut i rätt tid och är de möjliga att verkställa?
- Upplever människor mitt handlande som rättvist?
- Beter jag mig konsekvent och förutsägbart?
- Fattar jag beslut utgående från rätt information och lägesbild?
- Medger jag att jag gjort fel?

Inspiration

- Gör jag alltid målen för vår verksamhet klara på både kort och lång sikt?
- Behärskar jag helheten, ser jag vad som är på kommande?
- Förmedlar jag en positiv bild av framtiden till mina underordnade och är jag själv inspirerad?
- Är ansvars-, roll- och arbetsfördelningen i gruppen eller organisationen tydlig?
- Har vi klara (interna) spelregler som vi pratat igenom?
- Offrar jag tid på att fundera ut nya sätt att sporra och motivera andra?
- Är jag med och ordnar evenemang som höjer vi-andan?
- Kan jag uppmuntra människor att delta i gemensamma jippon?
- Läger jag märke till goda resultat och lyckade utföranden?
- Kommer jag ihåg att ge respons för välgjort arbete?
- Ger jag uttryck för verksamhetens ändamålsenlighet och betydelse?

Lärande

- Ger jag tillräckligt med konstruktiv respons?
- Kan jag själv ta emot respons och lära av sådan?
- Tränar jag människor att bli mera självständiga i det de gör?
- Får jag människor att tänka och fundera på saker?
- Vill jag utveckla saker och ting och vill jag ha hjälp av andra människor?
- Förkastar jag nya idéer direkt eller beaktar jag dem?
- Tillåter jag att man är av annan åsikt än jag?

- Vårar jag modigt delegera ansvar?
- Ger jag andra en tillräcklig handlingsfrihet?
- Uppmuntrar jag till kreativitet och innovation och en öppen diskussionskultur?

Uppskattning

- Kan och orkar jag lyssna på andra människor?
- Har jag omsorg om andras välbefinnande och tjänstgöringssäkerhet?
- Är jag intresserad av människors problem och försöker jag hjälpa till att lösa dem?
- Visar jag att jag uppskattar andra människor genom att bemöta dem som jämställda?
- Ställer jag upp för mina egna, bär jag ansvar för dem?
- Tillbringar jag tillräckligt mycket tid med andra?
- Ger jag beröm om jag ser ett bra utförande eller att någon gör någonting bra?

Kontrollerande ledarskap / kontroll vid växelverkan

- Använder jag min tid till att sköta det som är viktigast?
- Blandar jag mig hela tiden i småsaker som saknar relevans?
- Respekterar jag min underordnades ledarskap eller leder jag förbi honom eller henne?
- Ger jag andra tillräckligt med utrymme att vara och agera självständigt?
- Visar jag att jag litar på människor genom att dela med mig av ansvar?
- Söker jag endast fel i det som andra gör?
- Ser jag fel som en möjlighet att lära sig?
- Kan jag hantera situationer där det gått fel och samtidigt ha spelöga?
- Koncentrerar jag mig på det som är väsentligt, ser jag det viktigaste målet för verksamheten?
- Ger jag också positiv respons?

Passivt ledarskap / passivitet i växelverkan

- Kan jag vid behov fatta beslut och ta tag i saker snabbt, oberoende av vad det är fråga om?
- Är jag på riktigt närvarande och anträffbar?
- Leder jag aktivt och är förutseende eller väntar jag bara på att fel eller problem ska dyka upp?
- Sköter jag saker och ting snabbt eller låter jag bara tiden ha sin gång?
- Intresserar min nuvarande uppgift mig, är jag bevisligen intresserad av mitt arbete?
- Kan jag ta ansvar för det jag själv och mina underordnade gör och har gjort?

Källor

- **Airaksinen, T.** (1988) Moraalifilosofia. WSOY. Porvoo.
- **Alatörmä, R.** (2021) Kansallinen ilmasta maahan ratkaisu. Luento.
- **Alava, J., Halttunen, L. & Risku, M.** (2012) Muuttuva oppilaitosjohtaminen. Opetushallitus. Muistiot 2012:3. <https://docplayer.fi/3392449-Muuttuva-oppilaitosjohtaminen.html>
- **Ammattiosaamisen kehittämissyhtiö AMKE.** (2012) Kartta pedagogisen toiminnan johtamiseen. Hämeen Kirjapaino Oy.
- **Andersen, J. P. & Gustafberg, H.** (2016) A Training Method to Improve Police Use of Force Decision Making: A Randomized Controlled Trial. Sage Open, 2016 April-June, 1-13.
- **Annus, E.** (2021) Psyykkinen toimintakyky osana erikoisjoukkotoimintaa. Luento 13.1.2021.
- **Back, K. & Back, K.** (1983) Esimies, tavoite ja vuorovaikutus: Assertiivinen viestintä työelämässä. Weilin+Göös, Helsinki.
- **Bandura, A.** (1997) Self-efficacy – The exercise of control. New York: Freeman.
- **Bandura, A. & Wood, R.** (1989) Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. Journal of Personality and Social Psychology 56(5), 805 – 814.
- **Barley, S. & Kunda, G.** (1992) Design and Devotion Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Discourse. Administrative Science Quarterly. 37. 363. 10.2307/2393449.
- **Bartone, P. T.** (1999) Hardiness protects against war-related stress in Army reserve forces. Consulting Psychology Journal 51, 72–82.
- **Bartone, P. T.** (2006) Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness? Military Psychology, 18(3), 131–148.
- **Bates, M. J., Bowles, S., Hammermaister, J., Stokes, C., Pinder, E., Moore, M., Fritts, M., Vythilingam, M., Yosick, T., Rhodes, J., Myatt, C., Westphal, R., Fautua, D., Hammer, P., & Burbelo, G.** (2010) Psychological fitness. Military Medicine, 175, 21-38.
- **Cooper, S.** (2019) Moral Courage. Teoksessa Skerker, M., Whetham, D. & Carrick, D. (toim.) Military Virtues. Howgate: Hampshire.
- **Delahaij, R., Gaillard, A. W. K. & Soeters, J. M. L. M.** (2006) Stress Training and the New Military Environment. Human Dimensions in Military Operations – Military Leaders' Strategies for Addressing Stress and Psychological Support (pp. 17A-1 – 17A-10). Meeting Proceedings RTO-MP-HFM-134, Paper 17A. Neuilly-sur-Seine, France: RTO. <http://www.rto.nato.int/abstracts.asp>.
- **Dunderfelt, T.** (2006) Voimavarana itsetuntemus. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- **Fonsén, E.** (2014) Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.
- **Fonsén, E., Herttua-Niemi, M., Hulkkonen, A., Luhtavaara, A.-J., Marttila, H., Myllynen, H., Ojanen, T., Parkkinen, A. & Turska, K.** (2019) Johda pedagogiikkaa! Varhaiskasvatuksen Opettajien Liitto. PunaMusta. Helsinki.
- **Fonsén, E. & Parrila, S.** (2017) Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén. (toim.). Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. PS-kustannus. Jyväskylä.
- **Goleman, D.** (2012) Tunneäly työelämässä. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- **Grossman, D. & Christensen, L. W.** (2008) On Combat – The Psychology and Physiology of Deadly Conflict in War and in Peace. 3. Yhdysvallat: Warrior Science -paino.
- **Haikka, J.** (2017) Johtamisen teoria – ihmisten ja organisaation johtaminen. Diplomityö, Maanpuolustuskorkeakoulu.
- **Halonen, P.** (2020) Puolustusvoimien koulutuskulttuuri 2020+. Teoksessa Pulkka, A.-T. (toim.) Sotilaspedagogiikkaa kouluttajille 2020. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 3: Työpapereita Nro 5. PunaMusta Oy. Tampere.
- **Halonen, P., Pulkka, A.-T., Kärkkäinen, H. & Saarelainen, M.** (2006) Kouluttajan opas 2007. Edita Prima Oy. Helsinki.
- **Hanén, T.** (2017) Yllätysten edessä. Kompleksisuusteorian tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta. Akateeminen väitöskirja. Juvenes Print, Tampere 2017.
- **Hannola, A. & Tolvanen, A.** (2021) Etätyö: Työn imun ja uupuneisuuden lisääjänä? Etätyökysely 2021. Puolustusvoimien tutkimuslaitos. Tuusula.
- **Hannula, M.** (2011) Varusmiesten osaamisen tunnustaminen ja siirtyminen siviiliin -raportin kommenttipuheenvuoro. Raportin julkistamistilaisuus, Pääesikunnan henkilöstöosasto 9.9.2011. Aineisto Tommi Kinnusen hallussa.
- **Harala, J.** (2017) Psyykkisen toimintakyvyn kehittäminen koulutuksella. Tutkimuksen väliraportti AN23434 ja Tutkimussuunnitelma (AN13833 TL IV).
- **Heino, S.** (2000) Valmentautumisen psykologia. VK-Kustannus Oy. Gummerus.
- **Hersalo, N.** (1935) Reservinupseeri johtajana. Periaatteita ja soveltamisesimerkkejä kiväärijalkaväen nuoremmalle upseeristolle. Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.

- **Hollanti, J.** (2019) Alivoimaisen taktiikka. Suomalaisen taktisen ajattelun tarkastelu. PunaMusta Oy: Tampere.
- **Huhtala, H. M. J.** (2004) The Emancipated Worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age. *Commentationes scientiarum socialium* 64. The Finnish Society of Sciences and Letters. Gummerus: Saarjärvi.
- **Huhtala, P.** (1942) Upseerien ja aliupseerien kertaus- ja jatko-opiskelukirja. WSOY: Porvoo.
- **Huhtinen, A.-M.** (2006a) Sotilasjohtamisen käytännöt ja tiedon intressi. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu 2006.
- **Huhtinen, A.-M.** (2006b) Sotilasjohtaja laadullisessa ja eettisessä tutkimusotteessa. Teoksessa Huhtinen, A.-M. (toim.) Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Edita Prima Oy, Helsinki.
- **Huovinen, O.** (2015) Johtajan ja työntekijän välinen palautevuorovaikutus. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto.
- **Hyytiäinen, J.** (2020) Puolustusvoimien johtajakoulutuksen edut opiskelijoille. LAB RDI Journal 24.6.2020
- **Immonen, H.** Intin johtajakoulutus on ymmärretty väärin. Kolumni Ruotuväki lehdessä. Intin johtajakoulutus on ymmärretty väärin – Intin johtajakoulutus on ymmärretty väärin – Ruotuväki (ruotuvaki.fi)
- **Jaakkola, T.** (2013) Toimintaympäristön vaikutus johtamistapaan – johtaminen kriisinhallintaoperaatioissa verrattuna puolustusvoimien rahanajan toimintaympäristöön. Pro Gradu. Sotatieteiden maisterikurssi 2. Maanpuolustuskorkeakoulu.
- **Jalava, U.** (2001) Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tammi: Helsinki.
- **Jalkaväen harjoitusohjesääntö I osa.** Muodollinen harjoitus. Ehdotus. (1922). Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.
- **Jalkaväen harjoitusohjesääntö I osa.** Muodollinen harjoitus. (1925). Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.
- **Jalkaväen ohjesääntö II osa.** Taistelun yleiset perusteet. (1932). Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.
- **Jalkaväen taisteluohjesääntö.** (1995). Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- **Jalkaväen taisteluohjesääntö I osa.** Pataljoonan taistelu. (1968). Oy Länsi-Savon kirjapaino: Mikkeli.
- **Jalkaväen taisteluohjesääntö II osa.** Komppanian taistelu. (1981). K. J. Gummerus osakeyhtiön kirjapaino: Jyväskylä.
- **Jalkaväen taisteluohjesääntö III.** Luonnos. (1988). Gummerus Oy, Jyväskylä.
- **Jalkaväen taisteluohjesääntö II osa.** Pataljoonan taistelu. (1955). Oy Länsi-Savon kirjapaino: Mikkeli.
- **Jauhola, L. & Kortelainen, J.** (2018) Osallisenä opinnoissa. Osoitteessa: <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osallisenä-opinnoissa.pdf> (haettu 4.2.2021)
- **Juppo, V.** (2011) Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia, 235. Vaasa.
- **Juuti, P.** (toim.) (2006) Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Kustannusosakeyhtiö Otava: Keuruu.
- **Jääkärijoukkueen ja -ryhmän käsikirja.** (2018) Juvenes Print. Tampere.
- **Jääkärikomppanian käsikirja.** (2018). Juvenes Print. Tampere.
- **Kahneman, D.** (2012) Ajattelu nopeasti ja hitaasti. Hakapaino: Helsinki.
- **Kajana, P.** (2021) Sotilasstrategia. Yksinkertainen, vaikea sota. Maanpuolustuskorkeakoulu, Sotatiedon laitos. Julkaisusarja 2: Tutkimuslauseita nro 12. PunaMusta Oy. Joensuu.
- **Kajava, L.** (2013) Afganistanin konfliktin maajoukkojen taktisen toiminnan kokemuksia. Esiupseerikurssin 65 tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu.
- **Kallio, J.** (2016) Opettämisen vallankumous – Opettajasta elinikäisen oppimisen valmentajaksi. Tietosanomaa. Printon Oy. Tallinna.
- **Karlsson, J.** (2021) Itseorganisaatio johtajuuden ilmentymänä kompleksisessa kriisinhallintatoimintaympäristössä – Johtajien havainnot Afganistanissa vuosina 2009–2013. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.
- **Kaskeala, J.** (2004) Suomen puolustusvoimat globalisoituvassa maailmassa. Teoksessa Niskanen, H. & Ahonen, S. (toim.) Ihmisestä on kysymys – arvot väkivallan maailmassa. Kirjapaja. Hämeenlinna.
- **Kauppila, R.** (2005) Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. Vuorovaikutusopas opettajille ja opiskelijoille. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- **Kennedy, C.** (2020) Military Stress Reactions. Rethinking Trauma and PTSD. The Guilford Press.
- **Kenttäohjesääntö I osa.** (1927) Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.
- **Kenttäohjesääntö 3.2 – Merioperaatiot.** (2015). Pääesikunta.
- **Kenttäohjesääntö 3.1 – Maaoperaatiot.** (2016). Pääesikunta.
- **Kenttäohjesääntö 3.3 – Ilmapuolustus ja ilmaoperaatiot.** (2019). Pääesikunta.
- **Kenttäohjesääntö – Yleinen.** (2014). Juvenes Print Oy. Tampere.
- **Kinnunen, T.** (2009) Esimiesvalmennus ja syväjohtaminen. Teoksessa Kiuru, J. (toim.) Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisesta perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineista tulevaan. Maanpuo-

- lustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat Nro 3. Edita Prima Oy: Helsinki.
- **Kinnunen, T.** (2011) Deep Leadership coaching Effectiveness. *Journal of Military Studies*, Vol 2, No1, 1–31.
 - **Kinnunen, T.** (2012). Johtajakoulutuksen hyödyntäminen reservissä. Teoksessa Kinnunen, T., Herrala, J., Perheentupa, C., Aalto, J., Intke, P., Ohrankämmen, O., Halonen, P., Pukaralampi, P., Collin, R., Hyppönen, H., Pesonen, J., Horila, J., Lehtonen, Y., Leskinen, J., Westersund, M. & Jokitalo, J. Johtajan käsikirja. Tampere: Juvenes Print Oy.
 - **Kinnunen, T.** (2015) Minäkokemus kehittymisen ytimenä. Teoksessa Nissinen, V., Kinnunen, T. & Jorma, S. Syväoppimisesta syväjohtamiseen. Talentum Media Oy: Helsinki.
 - **Kinnunen, T. & Kazmi, A.** (2012) Leadership Coaching Effectiveness, case Oracle Finland. *Journal of European Social Sciences*.
 - **Kinnunen, T. & Valli, L.** (2012) Leadership Coaching Effectiveness, case EKOP (banking industry). *Journal of European Social Sciences*.
 - **Korpela, E.** (2021) Armeijan ilmainen johtajakoulu houkuttaa nuoria. YLE 20.1.2020. Armeijan ilmainen johtajakoulu houkuttaa nuoria – naisia ajaa sisäinen palo, mutta myös tv-sarja on saanut jättämään hakupaperit | Yle Uutiset. Luettu 9.12.2021.
 - **Kosola, J.** (2021). Paradigman muutos – artikkeli Sotilasaikauslehdessä 4/2021. AO-Paino.
 - **Kosonen, P.** (2012) Paras hetki oli se, kun selvisimme lähes pelkällä säikähdyksellä. Teoksessa Rantapelkonen, J. (toim.) Taistelukentällä. Suomalaisupseerien kokemuksia Afganistanissa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Taktiikan laitos, julkaisusarja 2, n:o 1. Juves Print Oy: Tampere.
 - Kouluttajan käsikirja 2021, käsikirjoitusluonnos. AR6022.
 - **Kuhn, T. S.** (1970) The Structure of Scientific Revolutions (2. painos). The University of Chicago Press: United States of America.
 - **Kupias, P., Peltola, R & Saloranta P.** (2011) Onnistu palautteessa. Bookwell Oy, Juva.
 - **Kurko, M.** (2012) No, se oli nyt se, ...se mistä ollaan puhuttu puhuttu...se iieedee. Teoksessa Rantapelkonen, J. (toim.) Taistelukentällä. Suomalaisupseerien kokemuksia Afganistanissa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Taktiikan laitos, julkaisusarja 2 n:o 1. Juves Print Oy: Tampere.
 - **Kyröläinen, H., Pihlainen K., Santtila, M. & Torpo L.** (toim.) (2020) Taistelijan fyysinen toimintakyky. Tieteellinen katsaus.
 - Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta 2006/211. HE5/2006 Hallituksen esityksen yksityiskohtaiset perustelut. s. 38–60.
 - **Lindholm, J.** (2012) Taistelu Maimanasta. Teoksessa Rantapelkonen, J. (toim.) Taistelukentällä. Suomalaisupseerien kokemuksia Afganistanissa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Taktiikan laitos, julkaisusarja 2 n:o 1. Juves Print Oy: Tampere.
 - **Lukkari, M. & Myllö, H.** (1978) A. F. Airo, vaikenava kenraali, puhuu: ”Sodankäynti on perin yksinkertaista”. Sotilasaikauslehti 53: 3, 222–228.
 - Maavoimien esikunnan henkilöstöosasto. (2008). Komppanian taisteluohje. Edita Prima Oy. Helsinki.
 - Maavoimien esikunnan operatiivinen osasto. (2018) Menettelytapaohje maavoimien kriisinhallinta-organisaatioille. HO490/29.6.2018.
 - **Manka, M.-L.** (2011) Työnilo. WSOYpro. Helsinki.
 - **Manz, C. C.** (2015) Taking the Self-Leadership High Road: Smooth Surface or Potholes Ahead? *Academy of Management Perspectives* 29(1), 132–151.
 - **Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr.** (1991) Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics* 19(4), 18–35.
 - **Matilainen, A.** (2015) Reservinupseerien kokemuksia johtajakoulutuksen ja -kokemuksen hyödyistä siviilissä. Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Tekniikan yksikkö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
 - **Mattila, P. & Aspara, J.** (2012) ”Johtajuus perustuu harhoihin”. Kauppalehti, haastattelu 30.10.2012.
 - **Mattila, L. & Rauramo, P.** (2015) Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. [viitattu 11.10.2018]. https://ttk.fi/files/4665/Viitteen_ja_varhainen_tuki_pdf.pdf
 - **McCormack, P.** (2019) Virtues or Values. Teoksessa Skerker, M., Whetham, D. & Carrick, D. (toim.) *Military Virtues*. Havant. Howgate.
 - **McCoun, R., Kier, E., & Belkin, A.** (2006) Does Social Cohesion Determine Motivation in Combat? An Old Question with an Old Answer. *Armed Forces & Society*, 32(4), s. 646–654.
 - **McDermott, T. & Hart, S.** (2017) Armouring against Atrocity: Developing Ethical Strength in Small Military Units. Teoksessa Ohlström, P. (toim.) *Military Ethics and Leadership*. Leiden. Brill.
 - Mekanisoidun taisteluosaston opas (2019). PunaMusta Oy.
 - **Meredith, J. S., Sherbourne, C. D., Gaillot, S., Hansell, L., Rischard, H. V, Parker, A. M. & Wrenn, G.** (2011) Promoting resilience in the U.S. Military. RAND Corporation, Santa Monica.
 - **Mikola, K.** (1958) Jatkosodan alkuvaiheen sotatoimet, niiden suunnittelu ja suoritus. Sotilasaikauslehti, 289–294.

- **Miller, S.** (2016) *Shooting to Kill: The Ethics of Police and Military Use of Lethal Force*. Oxford: New York: Oxford University Press.
- **Millikin, J. P., Hom, P. W. & Manz, C. C.** (2010) Self-Management Competencies in Self-Managing Teams: Their Impact on Multi-Team System Productivity. *The Leadership Quarterly* 21(5), 687–702.
- **Molendijk, T., Kramer, E.-H. & Verweij, D.** (2018) Moral Aspects of "Moral Injury": Analyzing Conceptualizations on the Role of Military Trauma. *Journal of Military Ethics*. Vol 17:1, 36-53.
- **Moore B., Mason, S. & Crow, B.** (2012) Assessment and management of acute combat stress on battlefield. Teoksessa Kennedy, C & Zillmer, E. (toim.) *Military Psychology. Clinical and operational applications*. The Guilford Press.
- **Mumford, T., Campion, M. & Morgeson, F.** (2007) The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The leadership quarterly* 18.
- **Mäkinen, J.** (2009) Sotilaspedagogiikka tieteen ja käytännön kentässä. Teoksessa Toiskallio, J. & Mäkinen, J. (toim.) *Sotilaspedagogiikka: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 3*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 81–111.
- **Mälkki, J.** (2009) Tehtäväaktiikan olemus. Tehtäväaktiikan muodostuminen preussilais-saksalaisessa sotataidossa vuosina 1806-1945. Maanpuolustuskorkeakoulu: diplomityö.
- **Neck, C. P. & Houghton, J. D.** (2006) Two Decades of Self-Leadership Theory and Research: Past Developments and Future Possibilities. *Journal of Managerial Psychology* 21(4), 270–295.
- **Nilsson, S.** (2010) Morally Challenging Situations: Potential Sources of Moral Stress in a Military Context. Teoksessa Stouffer, J. & Seiler, S. *Military Ethics – International Perspectives*. Canadian Defence Academy Press: Winnipeg.
- **Nissinen, V.** (2000) Puolustusvoimien johtajakoulutus – Johtamiskäyttätymisen kehittyminen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia Nro 13, Edita Prima Oy, Helsinki
- **Nissinen, V.** (2001) Military Leadership. A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces. Helsingin yliopiston väitöskirjatyo. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen julkaisusarja tutkimuksia nro 20. Oy Edita Ab: Helsinki.
- **Nissinen, V.** (2004) Syväjohtaminen. Talentum: Helsinki.
- **Nissinen, V.** (2006) Johtamisen ja työyhteisöjen kehittäminen Puolustusvoimissa. Teoksessa Huhtinen, A.-M. & Toiskallio, J. (toim.) *Maanpuolustuskorkeakoulu – kehittyvä sotatieteellinen yliopisto*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- **Nissinen, V.** (2007) Kasvu pedagogiseen johtamiseen. *Tiede ja Ase. Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu* 65, 335–344.
- **Nissinen, V., Kinnunen, T. & Jorma, S.** (2015) Syväoppimisesta syväjohtamiseen. Talentum Media Oy, Helsinki.
- **Nissinen, V. & Seppälä, T. E. S.** (2000) Johtajakoulutus murroksessa, johtamiskäyttätymisen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsittteenä. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia 17. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos. Oy Edita Ab, Helsinki 2000.
- **Nivala, V.** (2006) Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Kustannusosakeyhtiö Otava: Keuruu.
- **Nivalainen, P.** (2015) Johtajuus monikansallisessa kriisinhallintaoperaatioissa. Sotatieteiden Pro Gradu. Maanpuolustuskorkeakoulu.
- **Nuutilainen, O. & Saressalo, L.** (toim.) (1962) *Nykyajan reservin upseeri ja aliupseeri*. Oy Länsi-Savo: Mikkeli.
- **Ojajärvi, A.** (2015) Terve sotilas – Etnografinen tutkimus varusmiesten terveystajusta sosiaalisena ilmiönä. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura.
- **Orr, R. M & Pope, R. R.** (2015) Load carriage An integrated risk management approach. Bond Institute of Health and Sport, Faculty of Health Sciences and Medicine, Bond University, Gold Coast, Australia. *Journal of Strength and Conditioning Research* 29:11.
- Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen. <https://docplayer.fi/17813941-Osaamisen-johtaminen.html>
- **Paasivaara, L.** (2010) Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Gummerus Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- **Pahkin, K. & Vesanto, P.** (2013) Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Työterveyslaitos. 2013.
- **Parkash, K.** (2016) Resilient personalities: An amalgamation of protective factors. The Routledge international handbook of psychosocial resilience. Routledge. New York.
- Pedagoginen johtaminen. Tampereen yliopisto. Tampereen AMK. Teaching and Learning Centre. <https://www.tuni.fi/tlc/johtaminen>
- **Penttinen, M.** (2017) Self-Leadership – Core of Competence and Knowledge Management. Diplomityö, Yleisesikuntaupseerikurssi 58. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- **Penttinen, M.** (2021) Itsensä johtamisen konsepti Puolustusvoimissa – yksilöllistä osaamisen johtamista yhteisössä ja organisaatioissa. Akateeminen väitöskirja, Julkaisusarja1: Tutkimuksia nro xx. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

- **Peperkamp, L.** (2020) The Relationship between Jus ad Bellum and Jus Post Bellum. Teoksessa Mi-leham, P. (toim.) Jus Post Bellum. Brill: Leiden.
- **Pirnes, U.** (1995). Kehittyvä johtajuus – Johtamisen dynamiikka. Otava, Keuruu.
- Porin prikaati. (2020) Rauhanturvaajan käsikirja 2020. Tietoa kriisinhallintatehtäviin lähtevälle ja hänen läheisilleen. Porin prikaatin Kriisinhallintakeskuksen julkaisuja.
- Puolustusvoimat. (2021) Kriisinhallintaoperaatioiden toimintaympäristöt <https://puolustusvoimat.fi/web/kansainvalinen-kriisinhallinta/operaatioiden-toimintaymparistot>. Luettu 11.2.2021.
- Puolustusvoimien tutkimuslaitos. (2016) Loppuraportti Maavoimien toimintakykytutkimuksen toiminta-kykyvaatimuksesta jalkaväikyksiköille ja tykistölle – AL8406. Puolustusvoimien tutkimuslaitos. Järvenpää.
- PVOHJEK -PE 022 varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma: HO607, 8.10.2018. Liite 1: varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma opetussuunnitelma (VMJOKO OPS).
- **Puumala, L.** (2018). Ratkaisuehdotuksia sotilasetiikan erityiskysymyksiin. Maanpuolustuskorkeakoulu – Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Helsinki.
- Pääesikunnan henkilöstöosasto. (2009). Johtajakoulutuksen multimedia – Johtajana kehittymisen kasvutarina.
- Pääesikunnan henkilöstöosasto. (2012). Johtajan käsikirja. Juves Print Oy: Tampere.
- Pääesikunnan henkilöstöosasto. (2014). Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. Ohje HK1027. Helsinki.
- Pääesikunnan henkilöstöosasto. (2018). Työkyvyn aktiivisen tuen malli. Määräys HO821. Helsinki.
- Pääesikunnan koulutusosasto. (1990). Sotilasjohtaja I osa (luonnos). Painatuskeskus Oy. Helsinki 1995.
- Pääesikunnan koulutusosasto. (2018). Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma (asiakirjan numero HO 607).
- Pääesikunnan koulutusosasto. (2020). Normi HQ778. Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt ja yhteisesti koulutettavat asiat.
- Pääesikunnan koulutusosasto. (2021a) Sähköisen johtajakansion käyttöönotto saapumiserästä 1/21 alkaen (asiakirjan numero AR1132).
- Pääesikunnan koulutusosasto. (2021b) Puolustusvoimien päihdeohjelma. Helsinki.
- Pääesikunnan koulutusosasto. (2021c) Puolustusvoimien henkilöstön eettiset ohjeet. Ohje HR322. Helsinki.
- Pääesikunnan suunnitteluosasto. (2013) Sotilaallisen kriisinhallinnan konsepti (AJ13669/19.9.2013).
- **Rantapelkonen, J.** (2012) Ketju on yhtä vahva kuin sen heikko lenkki. Sotilasjohtamisen kokemuksia Kabuln viestikoulusta. Teoksessa Rantapelkonen, J. (toim.) Taistelukentällä. Suomalaisupseerien kokemuksia Afganistanissa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Taktiikan laitos, julkaisusarja 2 n:o 1. Juves Print Oy: Tampere.
- Reserviläisjohtajan opas (1980) Gummerus kirjapaino: Jyväskylä.
- Reserviläisjohtajan opas (1999). Ykkös-Offset Oy: Vaasa.
- Reservin johtaja. Suomalaisen maanpuolustajan käsikirja (1989). PunaMusta: Joensuu.
- **Rubel, R.** (2019) Wisdom and Judgement. Teoksessa Skerker, M., Whetham, D. & Carrick, D. (toim.) Military Virtues. Howgate: Hampshire.
- **Ruutu, K.** (1977) Suomen sodissa 1939–1945 ansioituneiden rintamakomentajien henkilökohtaisesta johtamistavasta saatavat opetukset. Sotakorkeakoulun diplomityö. Kansallisarkisto (SKK-1:1303).
- **Räsänen, V.** (2016) Varusmiesjohtajan minipätyvyyskäsitysten muutokset johtajakauden aikana. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki. Pro gradu.
- **Salminen, J.** (2013) Taitava tiimivalmentaja. J-Impact Oy, Espoo.
- **Samuels, M.** (2014) Friction, Chaos and Order(s): Clausewitz, Boyd and Command Approaches. Journal of Military and Strategic Studies. 15(4), 38-75.
- **Sarlin, U.** (1920) Johtajan käsikirja. Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.
- **Savonjousi, K.** (1968) Eräs muistelmia 3. Prikaatista v -44. Sotilasaikakauslehti, 7.
- **Seeck, H.** (2008) Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatio-teorioihin. Gaudeamus: Helsinki.
- **Seeck, H.** (2009) Johtamisopit ja niiden leviäminen. Teoksessa Kiuru, J. (toim.) Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelma Nro 3. Edit Prima Oy: Helsinki.
- **Seeck, H.** (2015) Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin (kolmas painos). Gaudeamus: Helsinki.
- Siiranmäen taistelujen rintamavastuussa olleen komentajan haastattelu (1966). Sotilasaikakauslehti, 413–420.
- **Sipponen, O. & Suhonen, M.** (1963) Talvisodan komppanian- ja patterinpäälliköt. WSOY: Porvoo.
- **Sotisaari, L.** (1970) Näkemyksiä talvisotaa edeltäneen koulutuksen sotakelpoisuudesta ja vertailua nykykoulutukseen. Sotilasaikakauslehti (s. 524–535).
- **Sotisaari, L.** (1971) Taistelut Marjapellonmäestä 9–16.2.40 ja vetäytyminen Sommeelle. Näkemyksiä johtamisesta asemasotavaiheessa. I osa. Sotilasaikakauslehti (s. 497–508).

- **Southwick, S., Bonanno, G., Masten, A., Panter-Brick, C., & Yehuda, R.** (2014) Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*.
- **Ståhlberg, L.** (2019) Pienryhmäohjaajan opas. PS-kustannus. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- **Suomen mielenterveys ry.** Vuorovaikutustaitoja voi oppia | MIELI Suomen Mielenterveys ry; <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/ihmissuhteet/vuorovaikutustaitoja-voi-oppia> Viitattu 20.1.2021.
- **Sutela, O.** (2021). Diplomityö. Yleisesikuntaupseerikurssi 60. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.
- **Sydänmaanlakka, P.** (2003) Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations. Väitöskirja. Helsinki University of Technology (HUT), Industrial Management and Work and Organisational Psychology, Dissertation Series No 4. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto.
- **Sydänmaanlakka, P.** (2017) Älykäs itsensä johtaminen. Alma Talent. Helsinki.
- Taistelunjohtamisen erityispiirteet (PPT: 1.2.3) (2018) – Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma.
- Taisteluosaston ohje TSTOS-O -ALJO (HL1279) (2015). Maavoimien Esikunta. Mikkeli.
- **Talvio, M. & Klemola, U.** (2017) Toimiva vuorovaikutus. PS-kustannus, BookWell Digital, Juva.
- **Tammikko, T.** (2020) Kriisinhallinnan muuttuva toimintaympäristö. Konfliktien keskeiset trendit. Ulkoministeriö. <https://um.fi/documents/35732/0/Konfliktien+keskeiset+trendit.pdf/3d-b27abf-79e1-5ed8-3ca0-2267e50f12db?t=1599648932468>. Luettu 11.2.2021.
- **Tiihonen, E.** (2019) Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia, numero 56. Helsinki.
- Toimintakyky turvallisuuden johtamisessa (2015). Maanpuolustuskorkeakoulun artikkelikokoelma. Juvenes Print. Helsinki.
- **Toiskallio, J.** (2009) Toimintakyky sotilaspedagogiikan käsitteenä. Teoksessa Toiskallio, J & Mäkinen, J. Sotilaspedagogiikka: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä. Helsinki. Maanpuolustuskorkeakoulu
- **Toveri, P.** (2012) Armeijakunnan operatiivinen toiminta Afganistanissa. Teoksessa Rantapelkonen, J. (toim.) Taistelutietä. Suomalaisupseerien kokemuksia Afganistanissa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Taktiikan laitos, julkaisusarja 2 n:o 1. Juves Print Oy: Tampere.
- **Tversky, A. & Kahneman, D.** (1974) Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases.
- Työterveyshuoltolaki. 21.12.2001/1383.
- Työterveyslaitos. Etätöyön johtaminen. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyo aika/joustava-tyo aika/eta-tyon-johtaminen/>
- Työterveyslaitos. Ikäjohtaminen. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ika/ika johtaminen/>
- Työterveyslaitos. Toimiva työyhteisö. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/>
- Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyo hyvinvointi/>
- Työterveyslaitos. Työhyvinvointi on yhteinen asia. <https://www.ttl.fi/perehdyty-tyo hyvinvointiin-tyo-tervyyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyo hyvinvointi-yhteinen-asia/>
- United States Marine Corps. (1997) MCDP 1, Warfighting. Department of the Navy. Washington, D.C.
- Upseerin käsikirja III osa (1953). Joukkoja varten.
- **Uusitalo, A.** (2015) Urheilijan ylikuormitustila. Duodecim 131(24):2344–2350.
- Valtioneuvosto. (2020) Valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittinen selonteko. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:30. Helsinki.
- **Vermetten, E.** (2009) Dilemmas in the Employment of Combat Stress-related Clinical Research – the Imperative of Prevention. Teoksessa van Baarda, Th. A. & Verweij, D. E. M. The Moral Dimension of Asymmetrical Warfare. Martinus Nijhoff Publishers: Leiden.
- **Viitala, R. & Jylhä, E.** (2021) Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- **Virtaharju, J.** (2016) Making Leadership – Performances, Practices, and Positions that construct Leadership. Aalto yliopiston väitöskirjat. Aalto University publications series Doctoral Dissertations, 188/2016.
- **Virtanen, V.** (2011) Varusmiesten osaamisen tunnustaminen ja siirtyminen siviiliin. Pääesikunnan henkilöstöosasto: Helsinki.
- **Vrijkotte, S., Roelands, B., Pattyn N. & Meeusen, R.** (2019) The Overtraining Syndrome in Soldiers: Insights from the Sports Domain. *Military Medicine* 184(5-6):192–200.
- **Willink, J. & Babin, L.** (2017). Extreme Ownership. How U.S. Navy Seals Lead and Win. St. Martin's Press. New York.
- **Willink, J. & Babin, L.** (2018). The Dichotomy of Leadership. St. Martin's Press. New York.
- **Wren, D. A.** (2005) The History of Management Thought. John Wiley & Sons: Hoboken.
- **Åberg, L.** (2000) Viestinnän johtaminen. Otava. Keuruu.
- **Åhman, H. & Gustafsson, H.** (2017) Tilannetaju. Päättäjien parissa.
- **Öblom, H.** (2021) Komentajuus kriisinhallintatoimintaympäristössä – kompleksisuustieteellinen tarkastelu SKJ:n komentajien kokemuksista. Diplomityö. Yleisesikuntaupseerikurssi 60. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.

Chefens handbok 2022

Chefens handbok är avsedd för alla som fungerar i uppgiften som militär chef och dem som övar sig för sådana uppgifter. Handboken ger alla förmän inom Försvarsmakten grunder för ledning av människor och arbetsgemenskaper.

Personer som fungerar i chefs- och förmansuppgifter på olika nivåer ska kunna tillämpa de principer som presenteras i handboken enligt rådande verksamhetsmiljö och situationer.

Det centrala målet med boken är att stöda undervisningen under beväringarnas ledar- och utbildarutbildning. På grund av karaktären hos Försvarsmaktens verksamhetsmiljö koncentrerar sig boken på de utmärkande dragen i ledarskapet under normala förhållanden och undantagsförhållanden.

