



Handbok Samarbete och Befälsföring

2014

FÖRSVARSMAKTEN



Handbok Samarbete och Befälsföring

H Sambef

Bilder på omslaget: Fotomontage med fotografier tagna av Peter Liander, Andreas Karlsson, Jimmy Croona, Kim Svensson/Combat Camera/Försvarmakten.

Ombearbetning med illustrationskaraktär på fotomontage: Anna-Kajsa Karlsson; FMV; FSV; Grafisk produktion

Grafisk bearbetning: FMV FSV Grafisk produktion

Produktionsid: 140409-002

Produktionsformat: Indesign

Tryck: Elanders Sverige AB



Sändlista

Ert tjänsteställe, handläggare

Ert datum

Er beteckning

Vårt tjänsteställe, handläggare

Vårt föregående datum

Vår föregående beteckning

Mikael Lindholm, 070-328 16 07, FMLOPE

Fastställelse av handbok samarbete och befälsföring

(3 bilagor)

Härmed fastställs handbok samarbete och befälsföring (M7739-352062) att tillämpas från och med 2014-08-15 (GMU inryckning augusti).

Fastställd version av handboken tillgängliggörs på intranätet emilia samt på www.forsvarsmakten.se. Tryck av handboken kommer att ske, varvid den därefter lagras vid FM centrallager. Intill den är grafiskt bearbetad och tryckt publiceras dess PDF-alster på emilia.

Samtidigt upphävs deltagarmaterial strimma C för GMU.

Beslut i detta ärende har fattats av generalmajor Bengt Svensson C FÖRBPROD. I beredningen av detta ärende har överstelöjtnant P-O Andersson samt major Mikael Lindholm FMLOPE deltagit. Den senare som föredragande.

C FÖRBPROD

Mikael Lindholm

(NIL)

Postadress
Högkvarteret
107 85 Stockholm

Besöksadress
Lidingövägen 24

Telefon
08-788 75 00

Telefax
08-788 77 78

E-post, Internet
exp-hkv@mil.se
www.forsvarsmakten.se/hkv

Revidering – ändringslogg

Nr	Sida	Omfattning	Datum föredragning Beslut av	VIDAR ärende nr

Sida avser sidnummer i den rättade versionen.

Ändringar i texten framgår av ändringsmarkör.

Kom ihåg!

Om du läser denna publikation i pappersform – kontrollera att du har den senaste utgåvan. Fastställd och gällande utgåva finns alltid på Försvarmaktens intranät.

Förord

Om att vara professionell – ett perspektiv

Professionalism är inget en individ en gång för alla erövrar - Den måste erövras varje dag.

I våra minsta enheter formas den gemenskap där individens professionalism utvecklas och vårdas. Här skapas också nödvändig tilltro till den egna och kamraternas professionalism. I den professionella gemenskapen tydliggörs och förstås den gemensamma plattformen för samarbete och uppgiftslösning. Här måste också finnas den moraliska resning och överblick som krävs för att professionen ska utvecklas i en positiv riktning.

Den professionelle har bland annat kunnande, vilja och uthållighet att varje dag följa reglementen, regler, checklistor, stående order etc. Sådana strukturer och rutiner bidrar till den grund och stadga vilken krävs för att förbandet ska ha handlingsberedskap inför det oväntade.

Medvetenhet om personalens, materielens och utrustningens aktuella kvalité möjliggör rimliga riskbedömningar i övning och insats. Genom visitationer och kontroller kan vi visa varandra att vi är redo, förtroendet mellan individer stärks liksom förtroendet till förbandets förmåga att lösa uppgiften.

Den värdegrund, attityd, hållning och vilja som krävs och visas under insats ska grundläggas i Försvarmaktens dagliga verksamhet. För att kunna uppfylla yrkets och samhällets krav har varje individ en skyldighet att kontinuerligt utveckla sitt eget yrkeskunnande, sin förmåga till ansvarstagande och sin moral.

Den professionelle identifierar sig med det ovanstående, det blir en yrkesidentitet. Att dela en gemensam yrkesidentitet är av fundamental betydelse och den stärker samhörighet i den lilla gruppen såväl som i Försvarmakten som helhet. Sammantaget innebär detta en god disciplin.

Om individer ställer sig över det gemensamma genom att göra undantag för sig själva, ta genvägar i rutiner och i handling lämna den gemensamma grund som uttrycks i våra styrdokument: då börjar professionalismen och därmed disciplinen att brytas upp.

Om denna bok

Boken riktar sig till våra minsta organisatoriska enheter, vi benämner dem grupp. Organisationen byggs underifrån. Bra grupper är en förutsättning för bra plutoner, osv.

För att en grupp ska fungera väl krävs bl.a. ett gott *samarbete* mellan medlemmarna och att en god *befälsföring* utövas. Denna bok handlar om dessa två faktorer.

Boken beskriver en *försvarsmaktsgemensam generell förmåga* vilken krävs av alla soldater, sjömän och gruppbefäl. När det gäller befälsföring måste denna bok kompletteras med för befattningen aktuella reglementen.

Denna bok har en praktisk inriktning och förmedlar både tips och verktyg. Den praktiska erfarenhet boken vilar på kommer i första hand från tre källor:

- personer med erfarenhet av militär befälsutövning
- studier av tidigare militära publikationer
- erfarenheter från GMU

Kapitel 1 ger en beskrivning av det sammanhang där de militära uppgifterna ytterst ska kunna lösas. Vi benämner detta sammanhang för den *extrema situationen*. Kapitlet fokuserar på hur denna situation påverkar människan och hur människan kan förbereda sig för att hantera situationen och lösa sina uppgifter.

I *kapitel 2* beskrivs den förmåga till samarbete som krävs hos individerna i en grupp och hur gruppen kan arbeta för att utveckla och behålla denna förmåga. Kapitlet är avsett som underlag för

- genomförande av strimma C i GMU
- alla grupper i Försvarsmakten i syfte att bibehålla och stärka förmågan till samarbete.

Kapitel 3 handlar om *befälsföringens generella grunder* i ett militärt sammanhang. Kapitlet beskriver sammanhanget mellan begreppen befälsföring, chefskap och ledarskap. Det ger en beskrivning av några allmänna utgångspunkter för befälsföring, förväntningar på ett befäl samt befälsföringens grunder. Därefter redovisas en beskrivning av hur gruppen kan ledas från uppgift till resultat. Kapitlet avslutas med några punkter kring befälsföring i strid samt hur befälsföringen generellt kan utvecklas.

Denna bok avhandlar **inte** aspekter av att som chef ha ansvar utifrån följande områden:

- arbetstidsplanering
- attesträtt av arbetstid, semester och andra ledigheter
- attesträtt av resor
- genomförande av utvecklingssamtal inklusive UBS
- initiering av utvecklingsåtgärder
- lönesättning
- genomförande av lönesamtal och i förekommande fall lönesättande samtal
- arbetsmiljö.

Om bokens begrepp

En chef är tilldelad **befäl** - för befälet - över en viss enhet, t.ex. en grupp, ett fartyg eller ett kompani.

Befälsföring är att utöva befäl. Utövandet sker med handlingar vilka syftar till att påverka människor. Befälsföringens handlingar kan delas in i *chefskap* och *ledarskap*.

Befälsrätt innebär rättigheten och skyldigheten för den som tillhör den militära personalen att i tjänsten föra befäl över annan militär personal.

Den som har rätt att föra befäl över någon är dennes **förman**.

Chefskap är de handlingar en chef vidtar och som tar sin utgångspunkt i befälsrätt.

Ledarskap är de handlingar som syftar till att påverka individer i en viss riktning, utan att handlingen tar utgångspunkt i befälsrätten.

Disciplin är den individuella förmågan att inordna sig under det gemensamma ansvarets krav.

Mod är att kunna hantera sin rädsla.

Stridsvärde är ett förbands förmåga att lösa en bestämd (strids)uppgift.

Fysiskt stridsvärde är den fysiska prestationsförmåga som individen/gruppen har för att lösa en bestämd (strids)uppgift.

Med **förbandsanda** menas en stark känsla av samhörighet och medvetandet hos varje individ att man har ett ansvar för att förbandet löser sin uppgift.

Innehåll

1	Människan och den extrema situationen	13
1.1	Den extrema situationen.....	13
1.1.1	<i>Friktion, osäkerhet och risk</i>	<i>14</i>
1.1.2	<i>Motståndaren</i>	<i>16</i>
1.2	Fysiskt stridsvärde	17
1.3	Rädsla och mod	18
1.3.1	<i>Påfrestning och rädsla</i>	<i>18</i>
1.3.2	<i>Mod</i>	<i>19</i>
1.4	Stress och mental träning	21
1.4.1	<i>Stressen och kroppen</i>	<i>21</i>
1.4.2	<i>Stresskurvan</i>	<i>24</i>
1.4.3	<i>Mental träning</i>	<i>25</i>
1.4.4	<i>Verktyg - Träningsprogram mental träning</i>	<i>26</i>
1.5	Disciplin.....	28
1.5.1	<i>Militär disciplin</i>	<i>28</i>
1.5.2	<i>Formell och funktionell disciplin.....</i>	<i>29</i>
1.5.3	<i>Självdisciplin.....</i>	<i>31</i>
1.6	Förtroende	32
1.6.1	<i>Socialt förtroende.....</i>	<i>33</i>
1.6.2	<i>Självförtroende</i>	<i>34</i>
1.6.3	<i>Förtroende för organisation och utrustning.....</i>	<i>36</i>
1.7	Den första striden	37

2	Samarbete	39
2.1	Att vara en i gruppen	39
2.2	Hur kommunicerar vi med varandra i gruppen?	42
2.2.1	Varför kommunicerar människor?	42
2.2.2	Kommunikation för att förstå uppgiften	42
2.2.3	Kommunikation kan beskrivas på olika sätt	43
2.2.4	För att förstå krävs återkoppling!	44
2.2.5	Samtal i olika skeden	52
2.2.6	Verktyg	53
2.3	Den problemlösande samarbetskulturen	56
2.3.1	Den problemlösande samarbetskulturen	56
2.3.2	Verktyg	57
2.4	Uppgiften, gruppen och individen	60
2.4.1	Inledning	60
2.4.2	Uppgiften	61
2.4.3	Gruppen	63
2.4.4	Individen	68
2.4.5	Triangeln knyter ihop uppgiften, gruppen och individen	73
2.4.6	Utmaningar	74
2.4.7	Uppgiften upphör och gruppen upplöses	77
2.4.8	Samarbete ger balans i triangeln	78
2.4.9	Hur kan vi arbeta med gruppens utveckling?	79
2.4.10	Verktyg	80
2.5	Moral	84
2.5.1	Varför behöver vi ha en moral?	84
2.5.2	Det är handlingen som räknas	85
2.5.3	Moraliska dilemman	85
2.5.4	Den handlingsorienterade moralen	86
2.5.5	Jag	87
2.5.6	Uppgiften	88
2.5.7	Den internationella miljöns moraliska dilemman	88
2.5.8	Verktyg	91

3	Befälsföring	93
3.1	Sammanhanget mellan befälsföring, chefskap och ledarskap	93
3.1.1	<i>Chef och befäl.....</i>	<i>93</i>
3.1.2	<i>Befälsföring, chefskap och ledarskap</i>	<i>95</i>
3.1.3	<i>Påverka och påverkas.....</i>	<i>97</i>
3.1.4	<i>Befälsföring och makt.....</i>	<i>97</i>
3.1.5	<i>Formalia.....</i>	<i>98</i>
3.2	Några allmänna utgångspunkter för befälsföring	99
3.2.1	<i>Gilla läget.....</i>	<i>99</i>
3.2.2	<i>Ansvar och uppföljning</i>	<i>99</i>
3.2.3	<i>Handlingsutrymme</i>	<i>99</i>
3.2.4	<i>Tiden</i>	<i>101</i>
3.2.5	<i>Överblick</i>	<i>101</i>
3.2.6	<i>Orientera - Rapportera</i>	<i>102</i>
3.2.7	<i>Order</i>	<i>103</i>
3.2.8	<i>Beredskap</i>	<i>105</i>
3.2.9	<i>Stridsvärde och förbandsanda</i>	<i>106</i>
3.3	Att vara chef och utöva befäl.....	108
3.3.1	<i>Förväntningar på ett befäl</i>	<i>108</i>
3.3.2	<i>Kunna jobbet</i>	<i>108</i>
3.3.3	<i>Ta beslut.....</i>	<i>113</i>
3.3.4	<i>Ta ansvar</i>	<i>114</i>
3.3.5	<i>Vara rättvis</i>	<i>115</i>
3.3.6	<i>Bry sig om och företräda den enhet man är chef för.....</i>	<i>115</i>
3.3.7	<i>Vara föredöme och visa föregångsmannaskap</i>	<i>118</i>
3.4	Att leda verksamhet från uppgift till resultat	120
3.4.1	<i>Uppgiften.....</i>	<i>120</i>
3.4.2	<i>Planering</i>	<i>120</i>
3.4.3	<i>Genomförande</i>	<i>122</i>
3.4.4	<i>Resultatet.....</i>	<i>124</i>
3.4.5	<i>Utvärdering.....</i>	<i>124</i>

3.5	Befälsföring i strid	124
3.5.1	<i>Hantera rädslan</i>	124
3.5.2	<i>Håll igång verksamheten</i>	125
3.5.3	<i>Håll enheten orienterad</i>	125
3.5.4	<i>Säkerställ kontakt och samband</i>	126
3.5.5	<i>Chefens plats i strid</i>	126
3.5.6	<i>Tillvänjning</i>	126
3.6	Utveckling av din befälsföring.....	126
3.6.1	<i>Vill</i>	127
3.6.2	<i>Vet</i>	127
3.6.3	<i>Kan</i>	127
3.6.4	<i>Får</i>	127
3.6.5	<i>Gör</i>	128
3.6.6	<i>Enhetens prestation</i>	128
4	Källförteckning	129

1 Människan och den extrema situationen

De situationer där du och ditt förband ska verka skiljer sig markant från vad människor normalt upplever och är till sin natur mer påfrestande än något annat i det civila livet. Vi benämner dem **extrema situationer**.

1.1 Den extrema situationen

Den extrema situationen karaktäriseras oftast av en pågående konflikt eller följderna av en konflikt. Detta innebär att de grundläggande samhällsfunktionerna kan vara satta ur spel. Du kan komma att arbeta i en miljö med mänskligt lidande, svält och andra svåra förhållanden hos civilbefolkningen. I frånvaron av fungerande rättsfunktioner är det inte ovanligt att brottslingar, plundrare och illegala beväpnade grupper förekommer och verkar i området.

Försvarsmaktens huvuduppgift är att kunna verka genom väpnad strid. Väpnad strid är en kamp mellan viljor och innebär att med tvång, genom utövandet av våld eller ett trovärdigt hot om våld, påtvinga en motståndare vår vilja. Som soldat eller sjöman är du ett instrument för statligt kontrollerat våld som beslutats av demokratiskt valda ledamöter i riksdag och regering. Striden innebär att du riskerar att skadas eller dödas men framförallt att du själv måste vara beredd att ta någon annans liv. Den extrema situationen och vad den innebär skall aldrig underskattas eller romantiseras. Alla texter som utelämnar eller förminskar dess grundläggande sanningar är missvisande och ofullständiga.



Bild 1.1. Foto: Försvarsmakten

Historien visar dock om och om igen att de allra flesta människor klarar av att hantera – och även övervinna – extrema situationer. Detta på grund av att den extrema situationen även tar fram det yttersta hos varje individ när vi sätts på prov. God utbildning och övning, god befälsföring, samarbete och förbandsanda gör situationen hanterbar. Om vi känner att vi kan hantera den extrema situationen blir den inte längre lika extrem.

I detta avsnitt kommer vi att beskriva den extrema situationen, de utmaningar du kommer att möta i den och hur du kan hantera dem. Den extrema situationen ska du ha med dig som en bakgrund när du läser övriga delar av denna bok.

1.1.1 Friktion, osäkerhet och risk

Det brukar sägas att i strid är endast det enkla möjligt. Det beror på att den extrema situationen gör allting svårt att utföra. Den faktor som gör det enklaste så svårt benämns i militära termer för **friktioner**. Friktionen kan uppstå som ett resultat av våra egna handlingar eller brist på handlingar. T.ex. frånvaron av en tydlig uppgift, inneboende motsättningar inom gruppen, oklara befälsförhållanden eller rent fysiologiska faktorer som egen utmattning, hunger och trötthet. Men friktionen kan även orsakas av externa faktorer som fientlig beskjutning eller fysiska hinder som terräng, klimat och väder. Faktorer som du och ditt förband måste hantera och övervinna.

Trots att vi alltid strävar efter att minimera friktioner måste vi vara medvetna att vissa inte går att påverka då de ligger utom vår kontroll. Vi måste istället lära oss att fungera och lösa uppgiften trots friktion. Även om utbildning aldrig fullt kan återspegla stridsmiljön måste den vara så realistisk som möjligt. Den ska låta oss uppleva friktioner som sömnbrist, hunger och kyla. Den ska ge varje soldat och sjöman möjlighet att utveckla vilja, mod och självförtroende att övervinna utmaningarna i striden. Genom detta kan vi även utveckla en känsla för vad som är möjligt i strid och vad som inte är det.

En annan tydlig faktor i den extrema situationen är **osäkerhet**. I vardagen är mönstren någorlunda förutsägbara, eftersom de är relativt stabila och välkända. Därför har vi haft möjlighet att anpassa olika handlingsstrategier till dem. I den extrema situationen är det stabila borta och mönstren är upplösta vilket leder till osäkerhet. Vi vill som människor leva i en värld som är begriplig, hanterbar och meningsfull. Själva naturen av den extrema situationen gör den omöjlig att kontrollera och du kommer ibland tvingas agera på ofullständig, osammanhängande och ibland motsägande information.

Det är ändå fullt möjligt att lära sig hantera denna osäkerhet och verka som soldat även i de mest extrema situationer. Detta gör vi bäst genom att lära oss att

- acceptera och fungera trots osäkerheter
- följa rutiner och reglementen
- göra upp och följa enkla planer och planera för möjliga händelseutvecklingar, så kallad omfallsplanering
- uppmuntra initiativ, kreativitet och flexibilitet på alla nivåer i organisationen.

En faktor som måste accepteras i en extrem situation är **risk**. När vi bedömer en risk gör vi det utifrån *sannolikhet* och *konsekvens* – vad är sannolikheten att något specifikt kommer inträffa och vad är konsekvensen om så händer. Denna risk ställs sedan mot vad vi strävar efter att uppnå genom att utsätta oss för den. Att ta risker är ett naturligt inslag i militär verksamhet. Det centrala i detta är att värdera, acceptera och *vara medveten om* vilka risker man utsätter sig själv och sina underställda för.

Eftersom strid är en kamp mellan viljor är den mänskliga dimensionen central i allt som rör den extrema situationen. Att lösa uppgifter i en extrem miljö ställer krav på moralisk och fysisk styrka liksom uthållighet. Så långt tillbaka i historien som man kan studera mänskliga beteenden i extrema situationer, har man kunnat se att vi reagerat och fungerat tämligen lika. Stress och upplevd fara har alltid utlöst likartade reaktioner hos människan, oberoende av på vilket sätt eller med vilka medel den åstadkommits. Det har sagts att ”vapen växlas – den mänskliga naturen består”. Av

det kan vi lära oss att de råd och lärdomar som delges i denna bok även kommer att vara tillämpbara i en framtida stridsmiljö.

1.1.2 Motståndaren

Den extrema situationen blir ofta extrem just på grund av att du möter en **motståndare**. Din vilja och förmåga kommer att ställas mot denna motståndare. Vad som gör denna faktor speciell är självfallet att det är en föränderlig och fristående individ med egna viljor, planer och målsättningar. Det kan också vara en motståndare vi aldrig tidigare mött, dessutom i en för oss ny situation. Medan vi påtvingar vår vilja på motståndaren är det viktigt att hålla i minnet att denne kommer att söka hindra oss och istället påtvinga oss sin egen vilja.



Bild 1.1.2. Foto: Försvarsmakten

Att i striden skada någon eller ta en annan människas liv är en extrem handling. Detta innebär att du måste avge eld med ditt vapen som du blivit lärd men framförallt överkomma den mentala tröskeln att genomföra handlingar som under andra omständigheter strider mot lagar och sociala överenskommelser i vårt samhälle.

I resten av detta kapitel kommer vi att gå igenom hur din kropp kommer att reagera i extrema situationer samt hur vi kan bygga upp personlig förmåga och relationer för att trots allt kunna lösa våra uppgifter.

1.2 Fysiskt stridsvärde

Fysiskt stridsvärde är den fysiska prestationsförmåga som individen/gruppen har för att lösa en bestämd (strids)uppgift. Det påverkas i varje situation av yttre faktorer såsom miljö, vila, hygien, personlig utrustning samt kost och vätska.

I Försvarsmaktens olika verksamheter finns det stora skillnader ur ett fysiskt perspektiv. Soldaten/sjömannen utsätts för många olika variationer av belastning som kräver att hon/han är allsidigt tränad.

Grundläggande för alla soldater och sjömän är att kunna försvara sig själv och tillsammans med andra kunna bevaka skyddsobjekt och/eller försvara terräng, plats, anläggning eller verksamhet. Detta innebär ur ett fysiskt perspektiv bl.a. att ha förmåga att förflytta sig och inta skydds- och eldställning samt gräva, lyfta, bära och klättra. Normalt genomförs detta med buren stridsutrustning, vilket innebär en extra belastning av 20-50 kg på kroppen. Det betyder för många en extra belastning motsvarande mer än 50 % av kroppsvikten!

Utöver denna förmåga finns befattningsspecifika uppgifter vilka medför krav på enhögre eller annan fysisk förmåga. För att få uthållighet under längre tid bör soldaten/sjömannen i genomsnitt inte arbeta på mer än 50 % av sin maximala förmåga. Detta är även viktigt ur skadeförebyggande perspektiv.

Fysisk prestationsförmåga

Den fysiska prestationsförmågan byggs upp av inre och yttre faktorer.

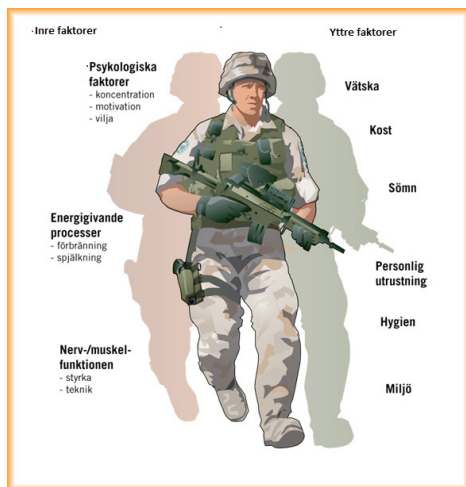


Bild 1.2. Inre och yttre faktorer, illustration FMIF

Inre faktorer

Fysisk prestationsförmåga kan sammanfattas som ett samspel mellan en individs energigivande processer, nerv- och muskelfunktioner samt psykologiska faktorer för ett bestämt fysiskt arbete. Energigivande processer utgörs av förbränning och spjälkning. Nerv- och muskelfunktioner av styrka, teknik och rörlighet. Psykologiska faktorer av vilja, koncentration och motivation.

Yttre faktorer

Kunskapen och erfarenheter om hur det egna och gruppens fysiska stridsvärde optimeras bidrar i hög grad till hur uppgifter kan lösas, såväl i vardagen som vid insats.

Grunden för ett högt fysiskt stridsvärde är att du har den fysiska förmåga som krävs för dina uppgifter. En tränad individ klarar yttre påfrestningar bättre än en otränad individ. Den fysiska förmågan är färskvara och måste underhållas regelbundet.

De yttre faktorerna inverkar på varandra på olika sätt. T.ex. innebär en varm miljö att utrustningen måste anpassas för att optimera värmeavgivningen, som i sin tur kräver ett ökat vätskeintag o.s.v.

Sammanfattning

Som soldat eller sjöman måste du arbeta långsiktigt för att bygga upp och behålla din fysiska prestationsförmåga. Du måste också kunna optimera denna för att kunna lösa en bestämd uppgift i en bestämd situation.

1.3 Rädsla och mod

1.3.1 Påfrestning och rädsla

En ofrånkomlig effekt av striden och den extrema situationen är att alla soldater och sjömän i någon utsträckning känner rädsla eller oro. Det går ofta inte att påverka situationen i sig eller hindra att rädslan uppstår. Varje soldat måste istället individuellt hitta ett sätt att förhålla sig till situationen och hantera sina reaktioner.

Rädsla är en känslomässig reaktion mot ett uppfattat hot – en av våra mest grundläggande mänskliga överlevnadsmekanismer. Rädsla kan vara både medfödd eller socialt inlärd. Det är en förmåga som gör det möjligt att identifiera, bedöma och förhålla sig till fara och osäkerhet.

Rädslan kan visa sig genom reaktioner som hjärklappning, kallsvett, ”fjärilar i magen”, torrhet i munnen och frekvent urinering. Reaktionerna kan på olika sätt

hämna individens förmåga att agera. Detta är fullt naturligt. Effekterna av en lång tids rädsla under, mellan eller efter stridsuppdrag liknar i stort symptomen från vanlig stress- och stridsreaktion som rastlöshet, depression, överkänslighet och irritation.

I strid påverkas individen särskilt av två sorters rädsla:

1. Rädsla för social isolering. Det är svårt att utstå de extrema påfrestningar som striden innebär utan att känna socialt stöd och tillit. Frukten att förlora gruppens skydd kan i en sådan situation till och med bli starkare än frukten för striden. I denna kategori ingår även rädsla att svika gruppen genom att inte lösa sin uppgift. Detta är en avgörande orsak till varför soldaten slutligen kämpar.

2. Rädsla att bli skadad eller dödad. Individen är ofta mindre rädd för döden än för att bli skadad eller lemlästad. Döden är trots vår fantasi ett alltför vagt begrepp, men smärtan från en allvarlig skada är något alla kan föreställa sig.

De två anledningarna till rädsla är med avsikt rangordnade. Före och under sin första stridskontakt är individen mer rädd för social isolering och att svika gruppmedlemmarna än den fysiska rädslan att dödas eller skadas. Först efter ett relativt högt antal stridskontakter vänder detta förhållande. Den då stridserfarne, med ett högre förtroende till sin förmåga att fullgöra uppgiften i gruppen, blir mer rädd att skadas eller att dödas.

Ovisshet är en faktor som kan leda till rädsla. Det kända kan vi förhålla oss till och förbereda oss inför. Som vi nämnde tidigare är grunden i rädslan en nedärvd förmåga att upptäcka och framförallt bedöma uppfattade hot. Men om det är svårt eller omöjligt att bedöma den faktiska faran, blir det också svårt eller omöjligt att förhålla sig till den. Vår kropp kommer då att reagera med rädsla mot de farligaste hoten som vi med hjälp av fantasin kan föreställa oss. Detta är anledningen till att soldater nattetid ofta uppvisar större nervositet och rädsla.

1.3.2 Mod

Mod är den särskilda förmågan att övervinna rädsla - inte frånvaron av rädsla. Den individ som upplever den största rädslan inför en uppgift är även den modigaste, då denne överkommit det största hindret.

Rädsla övervinns oftast då man genom handling genomfört eller utsatt sig för det som orsakade rädslan. Att exempelvis ha avfyrat sitt vapen mot fienden, oavsett resultatet, är något som ofta gör att soldater överkommer rädslan i den första striden.

De har fått en kvittens på att de kan övervinna rädslan och att deras grundläggande färdigheter är tillräckliga. Värt att notera är att personal vars uppgift inte primärt är strid, exempelvis förare eller sjukvårdare, efter förbandets första stridskontakt kan uppleva reaktioner just på grund av att de *inte* avfyrade sitt vapen.



Bild 1.3.2. Foto: Försvarsmakten

Förmågan att överkomma rädsla påverkas huvudsakligen av *personliga, sociala* och *befälsföringsfaktorer*. Ingen av dessa tar bort rädslan men kan i stor utsträckning påverka i vilken omfattning en individ upplever rädsla. Men framförallt hur väl han eller hon kan överkomma den.

Personliga faktorer är individens samlade egna resurser för att kunna upptäcka och hantera rädslan. Ett högt självförtroende till följd av god utbildning och erfarenhet ger en bättre förmåga att överkomma rädsla. En persons erfarenheter av att ha övervunnit rädsla tidigare ger tilltro att hantera nya situationer med en likvärdig, eller större upplevd fara. Även personliga övertygelser som till exempel religiös tro och graden av frivillighet med vilken man möter den farofyllda situationen avgör hur individen kommer att förhålla sig till en situation och känna rädsla.

Den grupp vi har omkring oss utgör de **sociala faktorerna**. Som tidigare nämnts är en av de huvudsakliga anledningarna till att soldaten kämpar rädslan för social ute-

slutning. På samma sätt kan en trygghet och ömsesidig tillit inom gruppen starkt bidra till en individs möjlighet att övervinna rädsla. Till detta kommer även organisationskulturen som måste stödja en atmosfär där det uppmuntras att visa - och naturligt samtala om - rädsla. Kunskapen om att övriga i gruppen upplever samma sak och att gruppen tillsammans har en större chans att hantera situationen än varje individ för sig är en oerhört starkt drivfaktor.

Gruppens gemensamma förmåga att överkomma en farofylld situation är större än summan av individernas enskilda förmågor.

Värdet av att gruppen inledningsvis upplever framgångar i stridsituationer kan inte underskattas för dess förmåga att överkomma rädsla.

Det sätt på vilket chefen utövar sitt befäl utgör **befälsföringsfaktorerna**. I grunden är det självfallet en god befälsföring som skapar förutsättningar både för gruppen och individen att fullgöra sina uppgifter och därigenom överkomma sin rädsla. Hur du som chef bör utöva ditt befäl beskrivs i kapitel 3.

1.4 Stress och mental träning

1.4.1 Stressen och kroppen

Som soldat eller sjöman kommer du att uppleva stress. Stress är en naturlig och nödvändig del för den mänskliga överlevnaden. Det är den fysiologiska anpassningsreaktion som förbereder kroppen för kamp eller flykt och är därför särskilt påtaglig i extrema situationer. Den mänskliga kroppen har i grunden en mycket god förmåga att hantera stressfyllda situationer. Den är även märkbart tålig och anpassningsbar efter flera svåra påfrestningar. En tillfälligt ökad stressbelastning ger ingen negativ påverkan på hälsan.

Stressen kan komma att påverka dig på flera sätt vid en insats

- före – med oro och nervositet
- under – genom att skärpa kroppens sinnen och få den att prestera maximalt
- efter – då kroppen hanterar det vi varit med om.

Den sista punkten är vad som vanligtvis kallas stridsreaktioner och är kroppens sätt att bearbeta vad den varit med om.

De situationer och påfrestningar som framkallar stress kallas för **stressorer**. När våra sinnen uppfattar något som kan vara potentiellt hotfullt reagerar kroppen automatiskt med stress. Om hotet kommer plötsligt eller oväntat kan du uppleva en kick då kroppen utsöndrar stresshormoner som adrenalin, noradrenalin och kortisol. Syftet är att individen skall fungera optimalt i den miljö han eller hon befinner sig. Stress höjer beredskapen, ökar vakenheten och fokuserar uppmärksamheten samt ökar den fysiska beredskapen att agera.

Vid fara ökar aktiviteten i vitala organ och nedprioriteras i icke vitala organ. Pulsen och hjärtvolymen ökar för att kunna syresätta blodet snabbare och blodkärlen öppnar sig för att öka blodgenomströmningen. Sinnena som syn och hörsel kommer att skärpas för att tydligare uppfatta möjliga hot. Din kropp sätts i beredskap för kamp eller flykt. Parallellt med detta minskar aktiviteten i till exempel njurar och matsmältningsorgan vilka prioriteras bort.

I extrema situationer kommer du själv att uppleva och se tecken på stress hos andra, både kroppsliga men även mentala reaktioner. Tänk på att alla individer reagerar på olika sätt i den extrema situationen. Det finns inget som heter "onormala" stressreaktioner – de är normala reaktioner på onormala situationer.



Bild 1.4.1. Foto: Försvarsmakten

Det är aldrig en situation i sig som är stressande. Situationen måste kopplas till hur individen upplever och tolkar den. Om en person inte uppfattat allvaret i situationen kommer han eller hon inte att reagera, då den inte uppfattas som ett hot. Två individer kan därför uppleva olika grad av stress även om de befinner sig i exakt samma situation.

Det finns ett antal faktorer som kan påverka hur stressande en situation upplevs:

Närhet: Stress upplevs som allvarligare ju närmare hotet är. Att bekämpa en fiende med ett prickskyttegevär på långt avstånd är generellt inte lika stressande som att strida mot någon med kniv på nära avstånd.

Integritet: Ett angrepp mot en individ kommer att uppfattas som mer stressande än ett angrepp på hela förbandet. En artilleribeskjutning av en grupperingsplats är inte riktad mot dig som person, och upplevs därmed mindre stressande än då en enskild person angriper dig direkt.

Frivillighet: En person som frivilligt gått in i en situation har bättre förutsättningar att klara av situationen. Till exempel under en gisslansituation har en förhandlare som frivilligt går in i situationen lägre risk att påverkas av stress än gisslan som blivit ofrivilligt indragen, trots att de exponerar sig för samma fysiska hot.

Viljan att aldrig ge upp: En människa som utsätts för ett verkligt eller uppfattat hot mot livet har också en bättre chans att agera om personen bestämmer sig för att överleva kontra de som fokuserar på rädslan för att dö. Detta brukar beskrivas som kampvilja, den mentala inställningen att härda ut och segra till varje kostnad.

1.4.2 Stresskurvan

Den mest använda modellen för att mäta prestation i relation till stress är Yerkes/Dodsons lag som oftast kallas för stresskurvan. Den säger förenklat att den mänskliga prestationen är optimal vid en viss nivå av stress, då vakenheten och den fysiska beredskapen är på topp. En för låg vakenhet hämmar uppfattningsförmågan och håller kroppen i ett vilotillstånd medan en för hög belastning leder till att kroppen på grund av överbelastning prioriterar bort funktioner, t.ex. rationellt tänkande. Kvar finns då endast rädsla och panikreaktioner (se figur nedan). Den optimala prestationsnivån går att höja med utbildning, övning och erfarenhet och ger individen möjlighet att prestera bättre under stressfyllda situationer (se streckad linje i figuren).

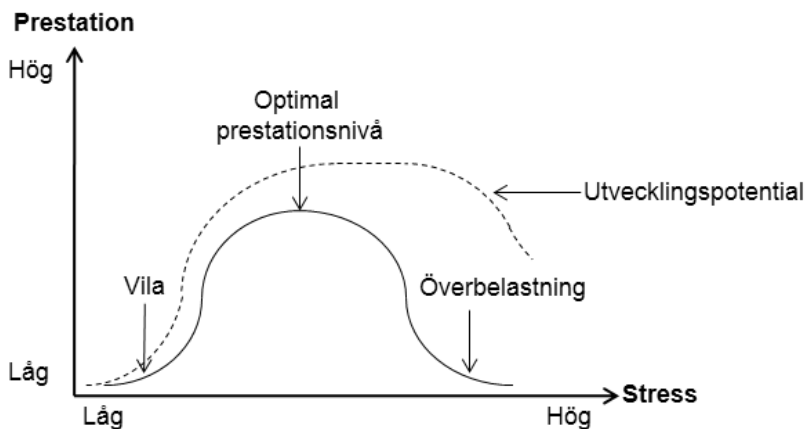


Bild 1.4.2. Stresskurvan (Yerkes/Dodsons lag) säger att den mänskliga prestationen är optimal vid en viss nivå stress, för låg stressnivå sänker vakenhet och för hög stressnivå gör att kroppen prioriterar bort kognitiva funktioner. Den optimala prestationsnivån kan även höjas (streckad kurva) genom träning och utbildning

En individs stresstålighet är beroende av till exempel genetiskt arv, tidigare erfarenheter, socialt stöd, utbildning och även tron på den egna förmågan. Det senaste är en viktig faktor som i sig minskar den upplevda stressen och därigenom ökar förmågan till situationsmedvetenhet. Det går alltid att träna sig till en högre stresstålighet. Detta är en av anledningarna till att militära övningar ofta innehåller extra stressmoment för att så realistiskt som möjligt simulera den ökande påfrestning som striden medför.

Efter en påfrestande situation kommer kroppen att behöva bearbeta vad den varit med om. Det absoluta bästa sättet att göra detta är genom kamratstöd och att samtala om sina upplevelser med kamraterna i gruppen. I detta måste man vara medveten om att andra sannolikt kommer att ha upplevt situationen annorlunda än vad du gjort, och därmed ha olika behov av att prata av sig.¹

Ett av de enklaste sätten att hantera stress är fysisk träning. En bättre tränad individ har inte bara den fysiska förmågan att verka utan även en bättre förmåga att hantera stress. Att fysisk träning dessutom är ett effektivt sätt att bearbeta stressreaktioner och få kroppen att slappna av gör det till en naturlig del av det militära livet, inte bara under utbildning utan framförallt under längre övningar och insatser.

1.4.3 Mental träning

Mental träning används sedan lång tid av elitidrottare och elitsoldater. De flesta som står på prispallen vid ett större mästerskap har mental träning som en del i sina förberedelser.

Inom Försvarsmakten har mental träning traditionellt använts i tre olika syften.

Det första är att sänka nivån av stresshormoner i kroppen: avslappning. Tillförseln av stresshormoner stryps vilket får till följd att kroppens beredskap går ned och individen får större tillgång till sin kognitiva förmåga (intellektet). Effekten av detta på kort sikt är högre koncentrationsförmåga och på lång sikt en högre grad av prestationsförmåga i och med att kroppen inte ständigt är i alarmberedskap.

Det andra är att använda sig av mentala målbilder vid lärande, exempelvis vid skjututbildning. Detta görs genom att man först lär sig tekniken för avslappning (den som vi kallar för grundträning nedan) för att komma ned i ett avslappnat tillstånd. Därefter visualiserar man en bild av det önskvärda beteendet. Det medför både att takten i lärandet ökar men även att det lärda beteendet, i detta exempel vapenhantering, kommer att fungera bättre under stress.

Det tredje är att använda avslappning för att fokusera kroppen inför en särskild uppgift.

1 Den absoluta huvuddelen av soldater och sjömän som varit i allvarigare, stressfyllda situationer, återhämtar sig själva med hjälp av kamratstöd. Om en stressreaktion bearbetas otillräckligt eller inte alls kan personen komma att uppleva problem i efterhand eller i värsta fall på lång sikt utveckla posttraumatiskt stressyndrom (PTSD). Mer om detta och hur det hanteras kan du läsa i **Handbok Försvar psykiatri Insats och Stress**, Försvarsmakten, 2008.

1.4.4 Verktyg - Träningsprogram mental träning

Genomförande

Detta träningsprogram har två olika moment, *grundträning* och *fokusering*.

Programmet syftar till att soldaten eller sjömannen själv skall kunna reducera stress och öka självkontrollen. Detta sker genom fokusering (se nedan).

Grundträning

Sitt gärna bekvämt med händerna i knät. Blunda. Men det går även att genomföra under andra förutsättningar som stående eller sittande obekvämt i ett fordon.

Räkna från noll upp till angiven siffra och tillbaka till noll igen. Räkna på utandningen. Visualisera samtidigt siffran för din inre syn.

Upplev hur spänningar i kroppen försvinner med utandningen. Förlåt dig själv snabbt om du inser att du kommit på avvägar. Kämpa inte emot tankar och annat som dyker upp i ditt sinne. Låt dem passera och koncentrera dig på räknandet igen.

Under grundträning räknar du $0 - 10 - 0$, tre gånger vid två tillfällen varje dag. Detta görs i tre månader.

Fokusering

Genomförs när du har behov av särskild skärpa t.ex. före ordergivning, skjutpass, framryckning, inbrytning etc. Räkna $0 - 3 - 0$ en gång och visualisera samtidigt siffrorna.

Fokusering kan ske samtidigt som grundträning pågår. Det kan göras hur många gånger som helst, bra om det sker minst 3 gånger i veckan.

Under GMU genomförs grundträning och fokusering.

Målbildsträning

Målbildsträningen är ett komplement till traditionell övning. Det handlar om att genomföra något perfekt i alla detaljer, men att göra det i fantasin. Det kan vara det perfekta skottet på skjutbanan, hanteringen av en robot, en ordergivning, ett föredrag etc. Det underlättar naturligtvis om du tidigare praktiskt genomfört det du ska målbildsträna.

Du börjar med att genomföra ett grundträningspass för att komma ner i ett avslappnat tillstånd.

Därefter målar du upp en inre bild, moment för moment, av det du ska öva på. Du ska involvera så många sinnen som möjligt.

- *Synen*: Hur ser det ut rent praktiskt? Vilka moment ingår? Vad är viktigt att lyckas med?
- *Känsl*: Hur känns avtryckaren mot pekfingret. Att utrustningen sitter rätt på kroppen!
- *Hörsel*: Rösten är klar och tydlig när jag ger order. Vilka hörselintryck kommer situationen att präglas av?
- *Lukt*: Att t.ex. vara förberedd på rökgaser vid samtidigt eldöppnande.
- *Smak*: Den metalliska smaken i munnen efter att avlossat ett skott med granatgevär.

Målbildsträning ska genomföras med en positiv attityd där jag ser för min inre syn att jag gör rätt och att det känns självklart och bra.

Fortsatt träning

När grundträningen är genomförd sker *fortsatt träning* för att behålla uppnådd förmåga. Det sker genom att ett grundträningspass (räkna 0 – 10 - 0 tre gånger) genomförs vid minst tre tillfällen per vecka, men helst varje dag. Denna träning ger ett allmänt välbefinnande. Den förebygger utmattning pga. för hög stress under en längre tid samt upprätthåller förmågan att fokusera.

1.5 Disciplin

Disciplin är den individuella förmågan att inordna sig under det gemensamma ansvarets krav. Disciplin kan ses som att individen accepterar fastställda regler, normer, order och bestämmelser. Ju tydligare och mer funktionella dessa är, desto större är sannolikheten att de kommer att fungera i extrema situationer.

Disciplin har en stark begränsning om den ses som påtvingad. Den fungerar bara när individen ser syftet med den och frivilligt tar den till sig. Disciplin är nära kopplat till förbandsanda. Du kan läsa om förbandsanda i kapitel 3.



Bild 1.5. Foto: Försvarsmakten

1.5.1 Militär disciplin

Militär disciplin innebär att varje individ kan följa givna order, rutiner och instruktioner, särskilt vid stor osäkerhet eller stress. I strid kommer vissa situationer kräva att du agerar omedelbart på givna order utan att dessa motiveras eller förklaras. Det kommer finnas tillfällen när din chef varken har tid, möjlighet eller på grund av sekretess kan berätta hela bakgrunden till sin order. Men enheten är fortfarande beroende av att du lyder denna och löser din uppgift. Detta underlättas om det finns starka förtroenderelationer inom gruppen. Medlemmarna i gruppen litar då på att chefens order är nödvändig. Vi resonerar mer om förtroenderelationer i nästa avsnitt.

Disciplinen att följa rutiner kan gälla enklare principer – såsom ljud- och ljusdisciplin – till dagliga rutiner som vapenvård eller avancerade rutiner för exempelvis eldledning, signalering eller ordergivning. Syftet med rutiner är att de minskar risken för missförstånd och ökar precisionen. Det gör att gruppen enklare kan övervinna friktioner och effektivare lösa uppgiften.

Disciplinen grundläggs vid utbildning. Redan första dagen byter rekryten om till uniform. Det finns en anledning att det heter uni-form, alla infogas i samma struktur och rekryten möter här de grundläggande rutiner som alltid måste fungera. Först när dessa behärskas lär sig soldaten eller sjömannen ett yrke utifrån befattning, där tillämpningen av de grundläggande principerna kan variera.

Disciplinen är – med ett undantag – inte ett mål i sig utan är ett medel som tjänar ett syfte. Exempelvis syftar radiodisciplin bl. a. till att minimera risken för missförstånd i kommunikation på radionätet. Den enda situation där disciplin är ett mål i sig är olika former av ceremonier.

1.5.2 Formell och funktionell disciplin

Man brukar skilja på *formell disciplin* och *funktionell disciplin*. Den första avser grundläggande förhållningsregler medan den andra syftar på ett specifikt beteendemönster vilket har ett specifikt syfte. Båda är viktiga.

Det mest avgörande är att den som underkastar sig disciplinen förstår syftet med den. Den formella disciplinen kan uppfattas som funktionell av den som inför den, men det är inte självklart att detta synsätt delas av dem som är utsatta för den. Exempelvis övar nya rekryter exercis och får ordningen i sitt logementsskåp inspekterad. Detta är exempel på formell disciplin.

För att förstå när denna blir funktionell krävs att den som inför disciplinen förklarar att när du hör ”Höger – om” ska du senare höra och utföra ”Anläggning – Eld” med samma precision. Och att frasen ”Ordning i skåpet – ordning i skogen” syftar till att packa din personliga utrustning och gruppmateriel så att du kan hitta det du söker även under mörker eller när du är trött. För att vara funktionell måste disciplin inte bara anses vara relevant för en uppgift, den måste också uppfattas som funktionell av dem som löser uppgiften.



Bild 1.5.2. Foto: Försvarsmakten

Andra exempel på när formell disciplin senare får ett funktionellt syfte är när styrkechefen "lämnar av". Då lärs ett beteende att ständigt ha kontroll över var personalen finns, för att säkerställa att ingen glöms eller lämnas. Ett annat exempel är när en soldat eller sjöman anmäler att en order är utförd, vilket syftar till att chefen tydligt skall veta när denne kan gå vidare med nästa steg. Dessa syften måste tydliggöras så att inte disciplinen bara ses som onödiga formaliteter.

På vilket sätt olika typer av förband tillämpar disciplin kan variera kraftigt.

I en av sina böcker beskriver den israeliska psykologen Ben Shalit sitt första besök hos trupperna i Sinai-öknen. Hans första besök var hos chefen för fallskärmsjägarbataljonen. Ivrig att göra ett gott intryck anmälde sig Shalit korrekt i enskild ställning och stram honnör för fallskärmsjägarofficeren. Shalits agerande gav honom en utskällning och fick honom nästan utslängd från ledningsplatsen. Formell disciplin, titulering och honnör förekom sällan (ingen idé att ge fiendens prickskyttar ett självklart mål) i den strikt funktionella disciplinen inom bataljonen.

Några timmar senare omsatte Shalit sina nyvunna kunskaper om disciplin när han besökte chefen för pansarbataljonen. Denna gång blev han åter utskälld och nästan utslängd men denna gång för sin underlåtenhet att bära huvudbonad, göra honnör

och korrekt titulera pansarbataljonchefen vilken formellt hade högre grad. Pansarsoldaterna ansåg att den disciplin som krävdes av varje besättningsman för att få en stridsvagn att fungera grundlades i den vardagliga disciplinen – och om man tummade på det mest grundläggande redan i vardagen sågs enheten som dömd att misslyckas i striden.

Exemplet visar att disciplinen inom två stridsdugliga bataljoner kan se helt olika ut, och där båda synsätten är lika rätt. För fallskärmsjägarna syftade disciplinen till att få små, autonoma enheter att fungera optimalt, ofta bakom fiendens linjer och utan understöd från andra förband.

Samtidigt krävdes en annan användning av disciplinen bland stridsvagnssoldaterna. Samarbetet som krävdes för att varje vagn – och bataljonen i sin helhet – skulle fungera som en sammanhållen enhet gjorde att utrymmet för individuella initiativ var mycket mindre. Vad som är gemensamt är att disciplinen inte sågs som ett mål i sig utan hade ett syfte med hänsyn till de olika förbandens organisation och uppgifter.

1.5.3 Självdisciplin

Disciplin är inte bara gemensamma förhållningsregler mellan individer utan kan även beteckna ett personligt förhållningssätt.

En idealisk situation kan beskrivas som den där självdisciplin, det vill säga de regler en person sätter upp för sin egen del, sammanfaller med de som organisationen eller enheten utövar.

En sådan samstämmighet kan uppstå t.ex. genom tvång kopplat med så kraftiga sanktioner eller belöningar att individen väljer att underordna sig: även om det strider mot individens uppfattning.

Den kan också uppnås genom utbildning och dialog. Individen väljer att, med utgångspunkt i sin egen förståelse för sin egen uppgift, göra de önskade reglerna till sina egna. Den personen uppfyller sina åtaganden, följer rutiner och checklistor, strävar mot sin uppfattning om vad som är rätt, även då ett sådant handlande medför personliga umbäranden på kort sikt. Detta är en individ som tar ansvar för och löser sin uppgift.

1.6 Förtroende

För att kunna lösa sin uppgift på bästa sätt behöver individen känna förtroende för sin omgivning men också att omgivningen känner förtroende för individen.

Tvång, manipulation och liknande kan mycket snabbt förlora avsedd verkan i extrema situationer. Tvång fungerar endast så länge ett tvångsmedel finns, men så snabbt detta försvunnit får tvång ofta en direkt motsatt effekt hos den som utsatts för det. Förtroenderelationer är en bättre grund och har därför mycket bättre förutsättningar att hålla i längden. Förtroenderelationer kan vara *rationella* (förståndsmässiga) eller *emotionella* (känslomässiga).

Rationella relationer grundar sig på dialog, diskussioner, medvetna och förnuftiga meningsutbyten. Emotionella relationer bygger på behov för stunden, drifter och känslor. De hänger nära samman med en upplevd spänning och obalans som soldaten försöker bli fri från.

Till dessa relationer kan också läggas erfarenhet och intuition, som påverkar förtroendet.

Värdet av de rationella förtroenderelationerna dominerar när påfrestningarna är små, medan de emotionella relationerna ökar i betydelse ju högre påfrestningarna och stressen är. Då är individen intensivt sysselsatt med kontroll av sin motivation för att lösa uppgiften.

De delar som ingår i förtroenderelationerna och påverkar soldaten och sjömannens vilja att kämpa kan sammanfattas i tre grupper

- socialt förtroende
- självförtroende
- förtroende för organisation och utrustning.



Bild 1.6. Foto: Försvarsmakten

1.6.1 Socialt förtroende

Socialt förtroende delar vi upp i *förtroende för gruppmedlemmarna* och *förtroende för ledningen*.

Förtroende för gruppmedlemmarna

Gruppen ska utveckla och behålla en tillräcklig förmåga för att kunna lösa de uppgifter den kommer att ställas inför. Det kräver att gruppen är en trygg plats där alla kan vara sitt bästa jag.

För att gruppen ska utvecklas behöver dess medlemmar tillsammans lösa ett antal uppgifter som efterhand blir svårare. Uppgifterna ska vara verklighetsnära. Gruppens förmåga att på bästa sätt ta sig igenom svårigheter för att lösa den gemensamma uppgiften ökar. Gruppmedlemmarna lär känna varandra, utvecklar sin sammanhållning och känsla för den egna gruppen. I en sådan grupp finns det många positiva relationer, gruppmedlemmarna känner förtroende för varandra och kan vara stöd till varandra i utsatta situationer. Gruppen har en hög beredskap att handla och är effektiv när handlingen ska genomföras.

Att tillhöra ett fartyg eller ett kompani är också viktigt för individens känsla av trygghet och säkerhet och ger en tillhörighet i ett större sammanhang.

En annan del som bidrar till positiv utveckling hos grupper är en god ledning.

Förtroende för ledningen

Den chef som soldater och sjömän känner förtroende för kan bidra till gruppens engagemang att lösa uppgiften. Förtroende får den chef som själv är övertygad om att uppgiften är värd att lösas samt har social och fackmässig kompetens för att leda gruppen till bästa resultat. De chefer som soldaterna har förtroende för kan, i samarbete med dem, åstadkomma en god anda.

Det är sådana chefer som till individerna kan förmedla en känsla av skydd i en utsatt situation, som kan föra riktiga samtal med soldaterna och ge användbar information på ett trovärdigt sätt. De blir på det sättet ett stöd som minskar soldaternas rädsla och stress.

I kapitel 3 kan du läsa mera om att vara chef och utöva befäl.

1.6.2 Självförtroende

Soldatens självförtroende bestäms bland annat av *personlighet*, *utbildning* och *prestationsförmåga*.

Vilken **personlighet** har de människor som trots extrem fara och ansträngning behåller sin målinriktade förmåga att handla? Frågan besvaras kanske lättast genom en beskrivning av den människa som inte klarar detta. Det är den som bär på en själslig obalans – oavsett om denna är riktad inåt, ”den ängslige”, eller utåt, ”den aggressiva”.

En ängslig person brister sannolikt i emotionell grundtrygghet och är som gruppmedlem mindre villig att bygga upp öppna och goda relationer. En sådan människa löper därigenom en relativt stor risk att drabbas av handlingsförlamning i en hotfull situation. Men inte heller den aggressiva kan vänta sig gruppens skydd, eftersom hon eller han oftast inte är beredd att inordna sig i gruppen.

Om individens ängslan respektive aggressivitet är måttlig, kan detta under vissa omständigheter kompenseras av en i övrigt stark grupp. Men en mycket stor ängslan eller aggressivitet hos en medlem är alltid störande för gruppens sammanhållning.

De soldater och sjömän som är bäst lämpade för sin uppgift, är i stort sett helt vanliga människor. De är vitala, balanserade, sunt självmedvetna, humoristiska och med god förmåga att fungera i grupp.



Bild 1.6.2. Foto: Försvarsmakten

Vid extrem stress fungerar bara väl övade handlingar². För soldater och sjömän som upplevt verklighetsnära **utbildning** och klarat den bra, kommer många stressfaktorer i stridssituationen inte att vara helt nya och därför inte heller upplevas som förlamande hotfulla. Förmågan att handla effektivt i ett stridskaos är alltså beroende av hur tidigare utbildning utformats och bedrivits.

Det är en stor fördel om individen sätts in i strid i grupper där de känner förtroende.

En människa behöver få sina grundläggande behov tillfredsställda, som att sova, dricka och äta, innan hon eller han kan förväntas handla effektivt i gruppen. Varje sådant otillfredsställt behov ger en sänkning av **prestationsförmågan**. Även om det finns tillfällen då behovet av sömn, mat och dryck prioriteras ner, så kräver en långsiktig uthållighet en avvägning mellan grundbehov och ansträngning.

En sänkning av prestationsförmågan kan påverka människan såväl fysiskt som psykiskt. En soldat eller sjöman, som förväntas utföra sin uppgift med livet som insats, ska visas stor respekt som individ. Hon eller han har rätt att känna att insatsen värdesätts högt. Individen kan exempelvis uppfatta kall mat och försenade tvättbyten som

2 Jmf med beskrivningen av utbildningsmetoden "drill" i Handbok Utbildningsmetodik.

tecken på att ledningen försummar sina underställda. En sådan känsla av att vara förbisedd kan leda till en försämrad förbandsanda.

1.6.3 Förtroende för organisation och utrustning

Soldatens och sjömannens förtroende för organisation och utrustning beror på faktorer som *styrka*, *utrustning* och *vapen*. Graden av förtroende för dessa faktorer har vanligen en rationell och bara undantagsvis en emotionell grund. Varje individ gör före strid en kritisk jämförelse mellan egna och motståndarens resurser och använder då all information och alla tillgängliga värderingsmöjligheter.

Individen vill ytterst bedöma chanserna för det egna förbandet att lyckas. Om jämförelsen leder till bedömningen att det egna förbandet är överlägset, ökar förutsättningarna för en hög vilja att lösa uppgiften.

Sjukvården i fält intar en särskild plats i bedömningen. Soldaten och sjömannen intresserar sig i högsta grad för hur snabbt och med vilken kvalitet ett omhändertagande kan ske vid en eventuell skada. Om man uppfattar att svaren är tillfredsställande, hålls den naturliga rädslan tillbaka i samband med striden.

Den svenska Försvarsmakten, liksom många andra länders försvarsmakter, gör stora ansträngningar för att aldrig överlämna en enda soldat eller sjöman, död eller sårad, i motståndarens händer. Det är ett sätt att visa hur viktig och värdefull man anser att varje individ är. Detta oskrivna sociala kontrakt säkerställer att du aldrig kommer att lämnas eller överges av dina kamrater men kräver också att du är beredd att utsätta dig för samma umbäranden för att i den omvända situationen aldrig överge dem.

1.7 Den första striden

Den första striden kommer alltid att vara speciell för varje soldat och sjöman. Hon eller han kommer att omsätta sin förmåga som utvecklats under utbildning i en skarp situation och hantera den rädsla och den stress som situationen medför.

Att den första striden blir framgångsrik är mycket betydelsefullt för gruppen. Om chefer, soldater och sjömän fungerar och löser uppgiften trots påfrestningar, bidrar det till förbandsanda och tilltro till den egna förmågan. Att ha kommit över den tröskel som den första striden utgör leder därmed till att individer och grupper inser att de kan hantera stridens krav. De har blivit stridserfarna och fått en ökad förmåga att verka i den extrema situationen.

Om den första striden uppfattas som ett misslyckande måste enheten ägnas extra omsorg av högre chef. Erfarenheten behöver bearbetas, brustna förtroenden måste återskapas, utbildningsbehov klargöras och åtgärdas. Om det är möjligt, bör kommande uppgift väljas så att enheten har goda möjligheter att lösa den och gå stärkta ur upplevelsen.

Efter strider är det viktigt att det finns möjlighet att tala om det inträffade. Inom detta är informella samtal och kamrattstöd den mest centrala delen. Alla kommer att ha olika upplevelser, men behovet av att prata och ventilerar vad som hänt är gemensamt för i stort sett alla.

En svensk officer beskriver en upplevelse från Afghanistan:

”Det var inte alls som jag föreställt mig. Det kändes som att jag hade gjort det här många gånger förut. Eldöverfall i förläggning eller vid rast.

Från ingenstans, ett skarpt fräsande ljud och automateld, en detonation och snärtiga ljud av kulor som passerar förbi, nära, mycket nära. Min förare vänder sig om och skriker ”Eldöverfall!” samtidigt som han hoppar ner på förarplats.

”Uppsittning!” Pulsen rusar, allt går långsamt, blir förbannad. Märklig känsla av att ha varit med om detta förut. Känslan av att vara på en av alla övningar och vara med om eldöverfall i förläggning. Men ilskan är klart starkare – Varför i helvete skjuter de på mig och mina soldater?! Jag hatar er! Och varför är jag så långsam, få på hjälmen och strupmicken, öka!

Sekunder går. "Föraren klar!" "Skytten klar!" Känslan att jag gjort det här förut kommer igen, osäkrar kanonen, väntar på att gruppchefen ska anmäla klar, ger order till föraren och skytten, "Eldställning vänster – föraren framåt", skickar larmmeddelande och anmäler att vi är i strid. Välbekanta smällar när min ställföreträdare besvarar elden med automatkanonen.

Åter igen, vi har gjort det här förut. Gör som du har tränat.

*Tankarna rusar men ändå kontrollerat på något sätt. År av träning gör att jag för mitt inre går igenom samma checklista som jag gjort på så många övningar. Få kontroll på situationen! Återta initiativet! Bli inte passiv!
Ge order, led din pluton!
Agera för helvete!*

*"ED i höjd med mig, eldställning. DQ2 med andra omgång, omfattning höger djup till diket, eld mot trädriddan och muren med fiendens eldställning.
Framåt!"*

Åter igen känslan av att vi gjort det här förut. Och nu gör vi det igen. Stressnivån minskar, nu agerar vi, återtar initiativet, nu vet jag vad jag ska göra, känslan av att återfå kontrollen. Plutonen fungerar, skön känsla. Hjärnan jobbar på högvarv och går igenom alla checklistor jag har och spelar upp mina handlingsalternativ. Men nu är det jag som bestämmer.»

Den militära chefen blev senare medaljerad för sina insatser, bland annat den som beskrivs i exemplet. I motiveringen återfinns följande "för att ha handlat med stort personligt mod och med fara för eget liv, mycket förtjänstfull ledning och förtjänstfulla insatser under svåra förhållanden i samband med strider."

2 Samarbete

Förmåga att kunna arbeta tillsammans med andra i en grupp - att samarbeta - är något som krävs hos all personal i Försvarsmakten.

Detta kapitel är utformat för att kunna användas som underlag vid utvecklingen av gruppens samarbetsförmåga. Det används under genomförandet av GMU. Det kan användas av alla grupper som formas, omformas eller som arbetar med att bibehålla sin förmåga att samarbeta. Valda delar av kapitlet kan också användas vid genomförande av APT.

Kapitlet består av ett antal ”verktyg” som gruppen använder för att utveckla sin samarbetsförmåga. Verktygen föregås av textavsnitt som gruppens medlemmar läser innan verktygen används.

I en grupp som verkar under längre tid bör verktygen planeras in att genomföras med några månaders mellanrum. Då finns förutsättningar för gruppen att långsiktigt arbeta med sin samarbetsförmåga.

Inledningsvis förs ett kortare resonemang om att vara en i gruppen, det sammanfattas med fem påståenden om schyssthet. Dessa påståenden är underlag för en attityd eller grundhållning hos gruppens medlemmar när de närmar sig samarbetet.

Därefter kommer avsnitt om:

- kommunikation
- problemlösande samarbetskultur, ett sätt att förebygga destruktiva konflikter
- uppgiften, gruppen och individen samspelar för att skapa en bra balans i samarbetet
- gruppens moraliska handlingsberedskap.

2.1 Att vara en i gruppen

Militära enheter finns till för att lösa uppgifter. Den grupp du tillhör ska utveckla och behålla en tillräcklig förmåga för att kunna lösa de uppgifter ni tillsammans kommer att ställas inför.

Du som individ ingår i gruppen för att bidra till dess förmåga att lösa uppgiften!

När vi säger grupp står det som begrepp för den enhet som du tillsammans med andra ingår i. Gruppen kan komma att finnas över en lång tid eller vara tillfälligt sammansatt.

För att bidra och samarbeta i gruppen krävs att du förstår vad er uppgift innebär och vad som ska åstadkommas. För att förstå måste du vara aktiv och delaktig vid orienteringar, ordergivningar och i gruppens resonemang om hur ni löser uppgiften.

För att du ska kunna bidra och samarbeta på ett bra sätt i gruppen krävs också att den utvecklas till en trygg plats där alla kan vara sitt bästa jag. Det är ett gemensamt ansvar.

När man jobbar tillsammans i en grupp är man både en del av gruppen men också en egen individ. Man måste ge av sig själv för att gruppen tillsammans ska kunna lösa sina uppgifter.

Men man måste också kunna vara en egen individ och ta egen ställning. En viktig förutsättning för att detta ska gå är att alla är lika, d.v.s. är likställda inför regler och bestämmelser men också värderas som lika mycket människor av kamrater och befäl.

Att leva tillsammans och fungera i en grupp som ska kunna lösa uppgifter kräver goda relationer mellan medlemmarna i gruppen. Dessa relationer ska grundas på sådant som alla uppfattar som rimliga, realistiska och lika villkor. Alla måste agera på ett sätt som uppfattas som schysst.

Vad är då schysst? Vi beskriver nedan fem principer för schyssthet.³ Du får läsa med eftertanke och fundera över hur du kan förhålla dig till principerna i det dagliga livet i gruppen.

1. Schyssthet innebär att sätta sig in i den andres situation

Som deltagare i en militär enhet, oberoende om du är befäl eller rekryt/ soldat/sjöman, har du ansvar för att sätta dig in i kamraternas situation. Individer har olika grundbehov för att kunna vara med och jobba i gruppen. Om man känner till dessa kan man hjälpa varandra att få dem uppfyllda. Då kan alla vara sitt bästa jag.

Alla har ansvar för att skaffa sig kunskap om hur kamraterna förstått den uppgift som ska lösas. Om någon förhåller sig passiv och låter missförstånd och oklarheter

³ Bearbetat efter Votinius (2004)

påverka det gemensamma arbetet eller enskilda individer, blir denne ansvarig för sin passivitet.

Det är inte tillåtet att utnyttja någons misstag eller att låta den som begått misstaget själv ta alla konsekvenser av detta.

2. Schyssthet innebär att kommunicera viktig information till den andre

Att vara med i en grupp innebär ett löfte om öppenhet och uppriktighet gentemot varandra. Det gäller sådant som kan gynna eller skada både verksamheten och andra personer. Det handlar bland annat om att tala om var jag själv står och vilka avsikter jag arbetar efter, men också att ärligt redovisa vilka förmågor och kunskaper som jag faktiskt har och vad jag är beredd att ta ansvar för.

Vi kan kalla detta för upplysningsplikt.

3. Schyssthet innebär att agera aktsamt i förhållande till den andre

Var och en är skyldig att göra sitt bästa för att alla i verksamheten ska kunna göra ett bra jobb. Om det uppstår svårigheter och om kamrater av detta skäl riskerar att råka illa ut, har man skyldighet att göra sitt bästa för att begränsa följderna.

Vi kan kalla detta för tillsynsplikt.

4. Schyssthet får inte leda till risk för självutplåning

Det vardagliga samarbetet ska utformas så att enskilda individers grundbehov respekteras och *inte* sätts på spel. Schyssthet innebär att ge varandra utrymme att vara en egen individ med egna tankar och egna ställningstaganden.

5. Schyssthet måste ta hänsyn till att verksamhetens och individens förutsättningar kan förändras

Villkoren för en individs deltagande i ett samarbete får inte uppfattas som statiska. Nya förutsättningar kan påverka förutsättningarna för samarbetet. Tillsammans måste man vara beredda att omförhandla villkor så att dessa på nytt blir rimliga och realistiska. Individen kan då återigen vara sitt bästa jag.

2.2 Hur kommunicerar vi med varandra i gruppen?

2.2.1 Varför kommunicerar människor?

Ordet kommunikation kommer från latinets *communicare* som betyder att något blir gemensamt. Det innebär att vi både meddelar oss och delar med oss av upplevelser, tankar, handlingar, känslor och värderingar.⁴

Den mänskliga hjärnan ökade markant i storlek under en relativt kort tidsperiod, 300.000 till 100.000 år sedan. Det får anses vara en relativt kort period i förhållande till hela den mänskliga utvecklingshistorien. Under denna tidsperiod utvecklade människan förmågan att samarbeta med varandra för att effektivare kunna skaffa mat och skydda sig mot hot.

För att överleva krävdes dels att människan kunde samarbeta mer avancerat, dels en social förmåga att förstå hur andra människor tänkte och kände. Detta för att veta hur man själv skulle agera i relation till andra för att nå framgång. Därför kommunicerar vi!

En grupp kommer att lösa en mängd olika uppgifter. Det kan handla om en stridsuppgift som ska utföras i en hotfull och riskfylld situation. Det kan också vara uppgifter i det vardagliga arbetet eller under utbildning vid förbandet när situationen är mera odramatisk. Oavsett situation krävs att man behöver kommunicerar med varandra för att effektivt kunna lösa uppgifter tillsammans! Det gäller även Dig och din grupp.

2.2.2 Kommunikation för att förstå uppgiften

I en grupp där man av olika skäl inte kan kommunicera med varandra om hur man ser på arbetsuppgiften kommer individer med största sannolikhet att välja lösningar som skiljer sig åt. Det leder också till att man har lite förståelse för vad de andra i gruppen gör. Man kommer att värdera varandras insatser i gruppen utifrån sin egen uppfattning om vad som behöver göras. Det kan leda till missförstånd och irritation. Det man själv inte alltid ser är att det som de andra i gruppen gör är lika "rätt" men utifrån deras syn på uppgiften.⁵

4 Granberg (2009)

5 Bl a i en studie av motoroptimerare visar Sandberg & Targama (1998) att uppfattningen om vad som gjorde en skicklig optimerare varierade utifrån vilken förståelse optimerarna hade om vad uppgiften handlade om.

Behovet av kommunikation måste beskrivas i ett relevant sammanhang. I viss militärverksamhet kan behovet vara minimalt. T.ex. att uppgiften som ska lösas ofta har övats, man måste följa precisa rutiner och regler eller att tiden är kritiskt kort. Däremot kan behovet vara stort om de motsatta förhållandena råder.

I detta avsnitt resonerar vi om kommunikation utifrån hur den påverkar gruppens förmåga att lösa den gemensamma uppgiften – det man skulle kunna kalla för den *funktionella* aspekten av att kommunicera med varandra!

2.2.3 Kommunikation kan beskrivas på olika sätt

Allt vårt beteende blir en del av vår kommunikation med omvärlden. Vad vi säger och hur vi säger det men också genom kroppsspråk, symboler, handlingar etc.

Sändare – Mottagare⁶

Ett vanligt sätt att beskriva kommunikation är att se individer som sändare och mottagare. Sändandet och mottagandet sker kontinuerligt så fort vi är två personer eller fler.⁷

Kommunikationen kan förenklat liknas vid ett slags ”ping-pong”, d.v.s. att det först är **sändaren** som tänker ut och sänder ett budskap. **Mottagaren** tar emot och gör en tolkning och sänder sedan sitt budskap. **Sändaren** kodar också budskapen innan de sänds med tanke på vem mottagaren är och hur budskapet ska tolkas. Kodningen görs utifrån t.ex.

- känslor – irritation, förväntan, skuld, glädje osv.
- förutfattade meningar om varandra – expert, okunnig, hjälpsam, opålitlig osv.
- tidigare erfarenheter och upplevelser – hur kan t.ex. personen reagera på mitt budskap.

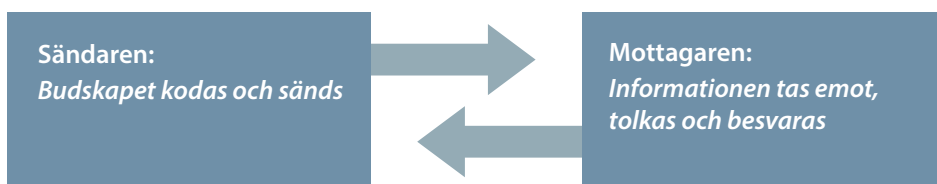


Bild 2.2.3. Kommunikation - Sändare och mottagare

⁶ Bearbetat efter Granberg (2009), Maltén (1998)

⁷ Gjems (1997)

Ofta är **sändaren** nöjd med att ”nu har jag sänt mitt budskap”. Sändaren utgår då från att **mottagaren** tolkat det han/hon vill att den andre ska förstå - men är det verkligen så?

2.2.4 För att förstå krävs återkoppling!

Muntlig kommunikation innebär *utbyte* av budskap, vilket förutsätter tvåvägskommunikation. I nästan all kommunikation behövs återkoppling⁸ för att man ska kunna veta att budskapet uppfattats på rätt sätt. Detta sker genom att sändare och mottagare växlar roller.⁹

Vanliga återkopplingar i samtalet kan vara fraser som ”menar du att ...”, eller ”jag tolkar det du säger så här... är det rätt uppfattat?”

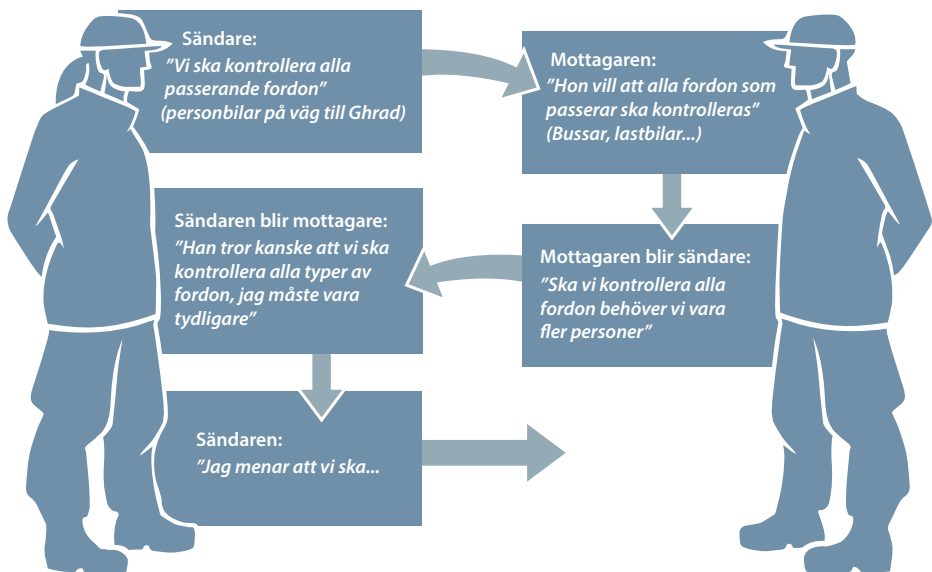


Bild 2.2.4.A. Kommunikation - Sändare, mottagare och återkoppling

⁸ Återkoppling används här i stället för feedback i syfte att lyfta fram betydelsen av att återkoppling sker mot en uppgift och inte en persons beteende eller handlingar i andra avseenden.

⁹ Granberg (2009)

VAD och HUR vi kommunicerar

I gruppens kommunikation innehåller alltså budskapen dels saklig information om det vi vill få fram (Vad), men även information om hur vi vill att budskapet ska tolkas (Hur).

Pröva att kombinera följande budskap med olika smileys och fundera över vilken informationen blir!

- "Det där gick ju riktigt bra..."
- "Vi gör som vi gjorde förra gången..."
- "Du kan ju alltid fråga Oskar..."

;-) ☺ :| ☹ :p :s ☹

Bild 2.2.4.B. Kommunikation - Bilder och deras budskap

Även genom vårt kroppsspråk uttrycker vi på flera olika sätt hur vi vill att det som sägs ska tolkas. Vi nickar, lutar oss framåt, höjer på ögonbrynen, antyder ett leende, grimaserar etc. Till kroppsspråket hör också sättet på vilket något sägs. Genom att betona orden på olika sätt eller variera rösten understryks uppmuntran, ironi, allvar, tveksamhet osv.

När individer i grupper kommunicerar med varandra finns oftast intentionen att vi vill vara tydliga i det vi framför. Vi vill minimera risken att bli missförstådda.

Kan du själv komma på någon gång där du, eller någon annan, blivit missförstådd för att det som sagts, tolkats på annat sätt än det avsågs? Vad berodde "feltolkningen" på?

Forskning visar att över 70 procent av vår uppmärksamhet i kommunikationen riktas på hur budskapen ska tolkas. Särskilt i en otrygg och osäker miljö tendera människan att vara betydligt mer fokuserad på *hur* budskapen ska tolkas än *vad* de innehåller. För att då kunna underlätta att fokusera på uppgiften är det en fördel om gruppen uppfattas som en trygg miljö att samtala i!¹⁰

¹⁰ Gjems (1977)

Känslans betydelse i och för kommunikationen

Vi har så här långt konstaterat att i gruppens kommunikation pågår ett meningsutbyte. Det innehåller något mer än bara saklig information om hur man t.ex. byter ett bilbatteri, packa den gemensamma utrustningen eller agerar vid eldöverfall. Inbäddat i samtalet finns även hur man känner för det man samtalar om. Känslan kan uttrycka oro, rädsla, glädje, förväntan, frustration osv. Kommunikation kan beskrivas utifrån om samtalet sker inom ett logiskt fält eller ett känslofält.¹¹

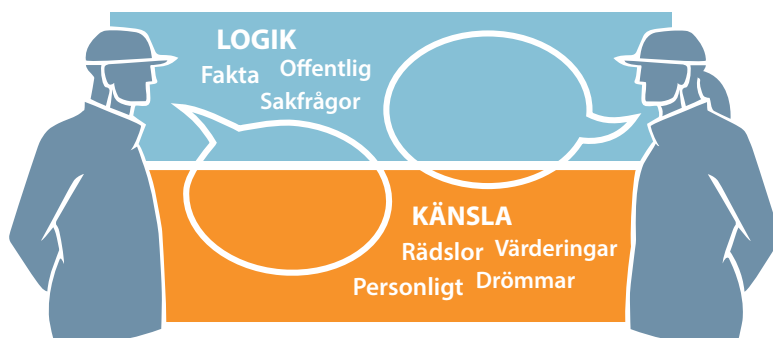


Bild 2.2.4.C. Kommunikation - logik eller känsla.

Beroende på vem man samtalar med, väljer man vilket fält - logik eller känsla - samtalet i huvudsak hålls inom. Finns ett stort förtroende till någon anses det lättare att prata inom känslofältet. Om förtroende och tillit saknas för man gärna samtalet i logikfältet.

Att i en grupp prata om sina känslor är ingen självklarhet. Det kan upplevas ovant och riskabelt. Man vet ju inte hur de andra kommer tänka om, eller reagera på, något så privat som de egna känslorna. Genom ökat förtroende för varandra öppnas gruppen till en plats där man kan ventilerar sina känslor. I en insatsmiljö är detta särskilt viktigt. Det ger gruppen viktig information och individernas känsla av trygghet kan öka i en annars otryggt tillvaro.

Utebliven eller bristande kommunikation i en grupp kan befästa negativa känslor och hålla tillbaka individer genom t.ex. osäkerhet om vad man får göra/säga. Känslan utgör en stark drivkraft för vad individer väljer att göra eller inte göra. I sämsta fall kan rädslan för att "göra fel" innebära att kunskapen som finns inom gruppen inte används för att lösa uppgiften!

¹¹ Ronthy & Rosendahl (2003)

Att kunna föra samtalen inom känslofältet kan bidra till att minska de negativa känslorna och öka tryggheten.

Har du någon egen erfarenhet av någon situation då du i en grupp presterat bra, eller dåligt pga. hur du upplevt stämningen i gruppen?

Dialogen som samtal

Dialog kommer från grekiskans *dia* = genom och *logos* = ord med mening, ord som meningsbärare. Ofta förknippas dialogen med den grekiske filosofen Sokrates född 470 eller 469 f. Kr, död 399 f.Kr. Genom välvalda frågor försökte han få sin samtalspartner att tänka själv och finna en lösning. Han jämförde sig då med en barnmorska. Han ”förlossade tankar”, detta brukar kallas den sokratiska metoden.¹²

En dialog kan beskrivas som ett samarbete mellan dig och den du samtalar med.¹³

Sätt att föra samtal	Kännetecken	Fokus	Resultat
Debatt	Argumentera för och emot	Olika ståndpunkter	Vinna eller förlora 1–0
Diskussion	Resonera och respektera olikheter	Sammanfatta motsatser	Jämka, kanske nå fram till kompromiss 1–1
Dialog	Undersöka och avvakta	Undersöka nya möjligheter	Ny förståelse och insikt

Bild 2.2.4.D. Debatt, diskussion eller dialog

Kontinuerlig återkoppling till uppgiften.

Återkoppling kallar vi samtal som

- utgår från uppgiften,
- syftar till att individer kan utveckla sin förmåga, vilket
- bidrar till att även gruppen utvecklar sin förmåga.

Vi vill vara tydliga med uppgiftens betydelse eftersom den är skälet till att gruppen finns. Därmed är uppgiften den gemensamma utgångspunkten för individerna i gruppen.

¹² NE (2008)

¹³ Bearbetat efter Granberg (2009), Maltén (1998)

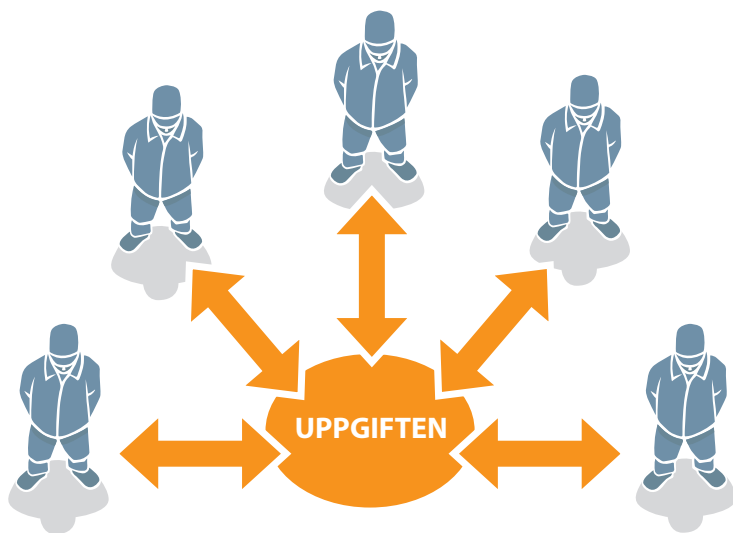


Bild 2.2.4.E. Uppgiften - den gemensamma utgångspunkten

Gruppens förmåga att lösa uppgiften påverkas hela tiden. T.ex. genom att gruppens sammansättning ändras, situationen förändras för gruppen (dag, natt, värme, kyla, stabilt läge, kaos, kända platser, okända miljöer, möte med nya människor osv.). Därför gör gruppen hela tiden nya erfarenheter.

Samtal som återkopplar till individernas betydelse för gruppens samlade förmåga, måste därför ske kontinuerligt. Samtalet - återkopplingen - är ständigt pågående och är en angelägenhet för alla i gruppen. Därmed är det viktigt att individen har viljan och känner förtroende att öppna upp för samtal som t.ex. berör hennes/hans kompetens och bidrag i lösandet av gruppens uppgift.

Man ska också vara observant på, att den återkoppling som sker i gruppen, mycket väl kan böttna i skillnad i synen på eller förståelsen av uppgiften. Hur man förstår uppgiften påverkar vilka handlingar man tycker är lämpliga eller olämpliga. Därför är det viktigt att samtala utifrån uppgiften.

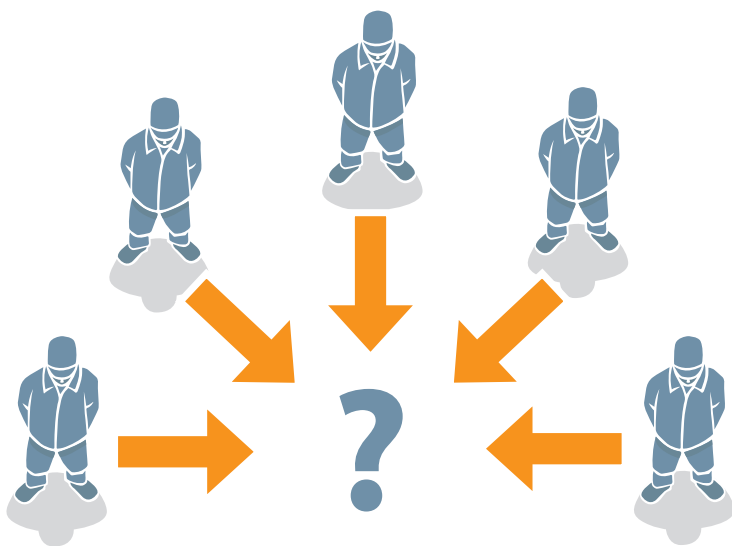


Bild 2.2.4.F. Ingen uppgift – ingen mening.

Tas uppgiften bort går meningen med återkopplingen förlorad. Om gruppen saknar gemensam uppgift riskerar synpunkter och åsikter i stället *att styras av personliga intressen*.

Att lyssna och ge varandra återkoppling

Att lyssna är en förutsättning för att kunna ge den återkoppling som vi tidigare berört. När du uppmärksam försöker lyssna på och förstå andra i gruppen, kan du sedan återkoppla det du hör och ser till de du samtalar med. Det är ett sätt att bekräfta vad du uppfattat och förstått av hur någon annan i gruppen t.ex. tolkat en situation. När man ska lyssna till varandra inom hela gruppen krävs både disciplin och tid.

Med en sådan innebörd av återkoppling görs en skillnad från den typ av återkoppling som ibland personer gör med målsättningen att andra individer ska ändra sitt sätt att tänka eller vara på. Det har då ett annat syfte och hörs ofta som argumentation eller debatt.

Återkoppling kan även vara ett efterfrågat stöd från individen i gruppen. Det är ett sätt för individen att få information av någon annan. En information som kan användas för att utveckla den egna förmågan i relation till uppgiften som ska lösas. Viktiga förutsättningarna för att individen ska efterfråga sådan återkoppling är bl a att hon har/får ansvar för att utveckla sin förmåga och att uppgiften är tydlig och väl defi-

nierad. När individerna i en grupp kan samtala om sådant som stödjer varandras utveckling, för detta det goda med sig att även gruppens förmåga kan utvecklas.

Upplever vi att det ges enkelriktad återkoppling (feedback) till individer som inte själva efterfrågar återkoppling, kan orsaken många gånger vara bristande kommunikation kring vad uppgiften kräver och vilket ansvar individen har.

För att dialogen skall bli bra, krävs det i samtalet utrymme för lyssnande och eftertanke. Alla är inte vana vid detta. I en dialog lämnas det man sagt varsamt över till de övriga i gruppen.

Därefter uttrycker de hur de förstått det nyss sagda. För den som talar är det viktigt att känna att de andra lyssnar och tar det jag säger på allvar. Det stärker uppfattningen av att få vara en person som betyder något för gruppens förmåga att lösa uppgiften.

För att vara en *god lyssnare* kan du tänka på följande:¹⁴

1. Lyssna på någon innebär att själv vara tyst!
2. Var fokuserad på den som talar t.ex. genom att visa att du lyssnar!
3. Återkoppla till personen det du hört fast med egna ord!
4. Frågor ställer du för att förstå – inte ifrågasätta!

När *du talar* kan du tänka på följande:

1. Var uppmärksam på hur det du säger tas emot. Ökar eller minskar energin i dialogen? Öppnar eller låser sig övriga deltagare? Lyssnar de andra eller lyssnar de inte på det du säger? Leder det du säger till att samtalet utvecklas?
2. Håll isär vad du vet, vad du tror och vad du vill veta.
3. När du formulerar dig kring någon fråga som ni samtalar om bör du ge uttryck för såväl styrkor som svagheter i din ståndpunkt.
4. Avsluta gärna med en öppen fråga som bjuder in till fortsatt samtal.

14 Sammanfattat efter Eisel (2007), Se även Rautalinko (2007) och Öiestad (2005) om aktivt lyssnande

Samtal som utvecklar

Samtal bör alltså föras som dialog för att bidra till att gruppen utvecklar en gemensam förståelse för uppgiften. Samtal som utvecklar gruppen måste ske som ett samarbete. Om gruppen kan föra en dialog kan man i gruppen både

- argumentera för sin sak *och* vara öppen för andras argument samt
- ifrågasätta egna uppfattningar *och* pröva andras.

Det innebär att ha närhet och distans till både sig själv och övriga i gruppen. Jämför avsnittet om ”Individen” längre fram.¹⁵

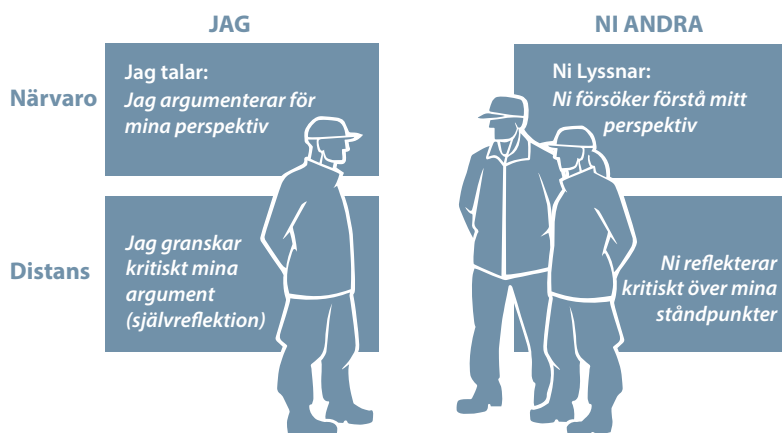


Bild 2.2.4.G. Närhet och distans i samtalet

¹⁵ Granberg (2009)

2.2.5 Samtal i olika skeden

Samtal som återkoppla till gruppens uppgift har behov av att ske kontinuerligt. Men för gruppen kan kommunikationen ha olika innehåll och syfte beroende på när samtalet sker i förhållande till uppgiften som gruppen ska lösa.

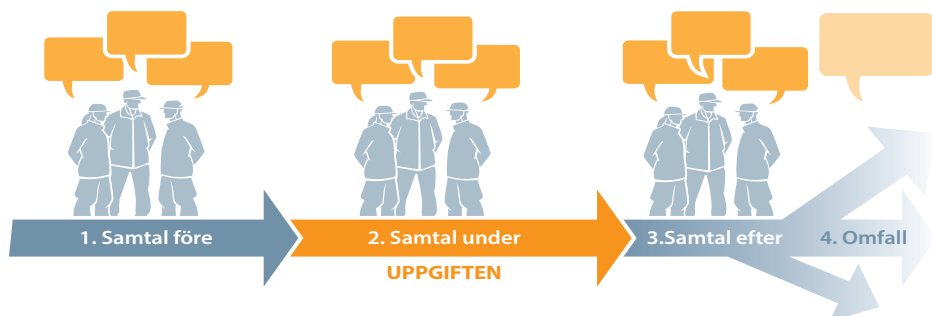


Bild 2.2.5. Samtal i olika skeden

1. Samtal före uppgiften

Ett samtal där gruppen inför en uppgift, t.ex. en patrullering, tillsammans tydliggör målet med uppgiften, under vilka förhållanden uppgiften ska lösas, hur gruppen upplever situationen, vilka kritiska händelser som kan förväntas dyka upp under arbetet med att lösa uppgiften och hur man kan lösa dessa.

2. Samtal under tiden uppgiften löses

Ett samtal där gruppen i den aktuella situationen, t.ex. patrulleringen, delger varandra sina vardagliga erfarenheter, vad som händer och hur det går. Detta samtal pågår hela tiden under det att uppgiften lösas.

3. Samtal efter uppgiften

Ett samtal där gruppen, efter det att uppgiften har lösts, kritiskt granskar gjorda erfarenheter som ett sätt att dels stämma av sina egna erfarenheter, dels bidra till varandras förståelse, vad gruppen kan lära sig och behöver öva på.

4. Samtal om kommande uppgifter

Ett samtal där gruppen formulerar handlingsstrategier inför nya uppgifter eller nya händelser som liknar dem som gruppen redan mött, alltså situationer som kan dyka upp. Man kan kalla dessa för "omfall".¹⁶ Allmänt gäller att ju fler omfall som en arbets-

¹⁶ Begreppet "omfall" används i militära sammanhang för att beskriva alternativa händelseutvecklingar.

grupp har formulerat handlingsstrategier för, desto större beredskap har gruppen att hantera kommande, liknande situationer och desto bättre förutsättningar att effektivt lösa uppgiften.¹⁷

2.2.6 Verktyg

Lyssnandeprofilen genomförs av gruppmedlemmarna enskilt, det är ett verktyg som man gärna kan sätta sig med ibland. Det är också en förberedelse för det andra verktyget: Utvecklande samtal för gruppen.

¹⁷ Bearbetat efter Granberg (2009).

LYSSNANDEPROFIL¹⁸

Läs varje påstående och ringa in en siffra 1 - 5.

1 = nästan aldrig, 2 = sällan, 3 = ibland, 4 = ofta, 5 = nästan alltid.

Nr	Beteende	Ringa in en siffra
1	Jag anstränger mig för att inte avbryta andra annat än för nödvändiga frågor	1 2 3 4 5
2	Jag håller koll på mig själv så att mina tankar inte vandra iväg när jag lyssnar på någon som presenterar sin idé	1 2 3 4 5
3	Jag fokuserar lika mycket på <i>hur</i> någon säger något som <i>vad</i> denne säger	1 2 3 4 5
4	Jag håller mig koncentrerad även om den som talar är långdragen	1 2 3 4 5
5	När jag lyssnar på någon stänger jag ute allt som stör	1 2 3 4 5
6	När någon är arg låter jag han/hon få vara det	1 2 3 4 5
7	Även om jag känner att någon har fel låter jag denne tala till punkt	1 2 3 4 5
8	Jag undviker att tänka ut svar innan frågan är helt klargjord	1 2 3 4 5
9	Den som talar kroppsspråk och tonläge säger mig mer än orden som uttalas	1 2 3 4 5
10	Jag ställer frågor när något är oklart	1 2 3 4 5
11	Även om jag hört frågan förut låter jag personen fortsätta innan jag svarar	1 2 3 4 5
12	Jag reflekterar över känsloläget hos den som talar	1 2 3 4 5
13	Jag visar medvetet att jag lyssnar på den som talar (nickar, hmmm-ar o s v)	1 2 3 4 5
14	Jag undviker att fullfölja andras meningar även om jag vet mer om ämnet än den som talar	1 2 3 4 5
15	Under samtal brukar jag summera / sammanfatta högt vad som sagts	1 2 3 4 5

Bild 2.2.6. Lyssnandeprofil

Läs igenom dina svar och sammanfatta dem genom att beskriva dina styrkor och svagheter som lyssnare! Skriv ner i din anteckningsbok.

¹⁸ Bearbetat efter Eisel, 2007.

Utvecklande samtal för gruppen

Med detta verktyg kan ni tillsammans utveckla er förmåga att ha en bra dialog i gruppen. Uppgiften är att gruppen tar fram former och ”regler” för de samtal som gruppen gemensamt ”äger”. Gruppen utvecklar dessa efterhand genom att återvända till detta verktyg. Inför detta verktyg har var och en gjort sin ”lyssnandeprofil” samt reflekterat över denna.

Steg 1 – Enskild förberedelse inför samtal

Var och en funderar kring hur ni uppfattar att ni samtalar med varandra i gruppen. Det gäller de samtal som handlar om hur ni tillsammans löser uppgifter i gruppen. Besvara enskilt följande frågor. Anteckna dina svar!

- Är Du inställd på att bidra i gruppens samtal?
- Upplevs tidspress för samtalen?
- Genomförs samtalen på ostörd plats?
- Tycker du att alla får komma till tals lika mycket i gruppen?
- Växlar samtalet mellan närhet och distans?
- Tycker du att gruppen fokuserar på samtal som utvecklar förmåga att lösa uppgiften?
- Tycker du att samtalen kännetecknas av öppenhet, nyfikenhet och prestigelöshet?
- Upplever du tillräckligt med utrymme för eftertanke under samtalen?
- Uttrycks rädsla, oro, glädje, förväntan etc. i samtalen?

Steg 2 – Handlingsinriktning för kommande samtal.

Nu resonerar ni i gruppen kring de tre olika typerna av samtal nedan. Var och en ger sina synpunkter på varje typ av samtal utifrån de egna svaren som givits under steg 1. Tillsammans beskriver ni vad som fortsättningsvis ska karaktärisera respektive samtal i er grupp. Skriv era svar på blädderblocket. Observera att de ”regler” och kännetecken för samtal som gruppen bestämmer ska utveckla gruppens samtalande – inte det som samtalen i sig kan handla om.

1. Samtalet **före** vi löser uppgiften ska kännetecknas av...
2. Samtal **under tiden** vi arbetar med uppgiften ska kännetecknas av ...
3. Samtal **efter** vi har arbetat med uppgiften ska kännetecknas av ...

2.3 Den problemlösande samarbetskulturen

Detta avsnitt handlar om konflikthantering.¹⁹ Meningsskiljaktigheter och irritationer är vardagliga och naturliga företeelser. De kan bli till konflikter om någon av de inblandade parterna har önskemål som känns så viktiga att de inte kan släppas och samtidigt upplever att motparten trots lösningsförsök blockerar möjligheterna att få önskemålen tillgodosedda.

Om de inblandade parterna ändrar eller ger upp sina önskemål, eller om försök att lösa upp blockeringen lyckas, då kan konflikten leda till någonting positivt: ny energi och nya lösningar i arbetet.

Om detta inte sker kan konflikten glida vidare, eskalera och övergå till att bli *destruktiv*. En destruktiv konflikt medför flera negativa konsekvenser, t.ex.

- personlig frustration och lidande hos de direkt inblandade,
- sämre kommunikation och samarbete eller
- att klimatet i gruppen påverkas.

Vilket sammantaget leder till att gruppens förmåga att lösa uppgiften försämras.

Att kunna hantera akuta konfliktsituationer skickligt är en värdefull förmåga, men på lång sikt är förmågan att kunna förebygga destruktiva konflikter viktigare. Det sker bl a genom utveckling av en problemlösande samarbetskultur.

2.3.1 Den problemlösande samarbetskulturen

I den problemlösande samarbetskulturen är trösklarna låga för var och en att själva ta tag i och genom samtal lösa de samarbetsproblem och tvister som dyker upp. Det handlar alltså om att se till att det finns goda möjligheter till *tidig problemlösning*. En problemlösande samarbetskultur finns när gruppens medlemmar i det stora hela instämmer i nedanstående åtta påståenden:

1. Problemlösning. När det uppstår problem eller irritationer i samarbetet kan jag räkna med att vi kan komma fram till en bra lösning genom att föra ett konstruktivt samtal.

2. Respektera individen. Jag kan i min grupp räkna med att respekteras som individ och bemötas med intresse när jag har synpunkter och önskemål.

¹⁹ Avsnittet bygger på ett kapitel i Jordan, T "Att hantera och förebygga konflikter på arbetsplatsen". Med tillstånd av författaren.

3. **Lärande.** Min grupp genomsyrras av en vilja att lösa våra uppgifter på ett bra sätt. Vi ser positivt på meningsskiljaktigheter och kritiska synpunkter eftersom de kan ge uppslag till förbättringar och lärande.

4. **Tillmötesgående.** Jag kan lita på att kamrater och chefer har en vilja att där det är möjligt vara tillmötesgående när jag har speciella önskemål till följd av individuella skillnader i livsvillkor och personlighet.

5. **Mötas som personer.** I gruppen umgås vi med varandra som likvärdiga personer, samtidigt som vi respekterar den uppgift eller position var och en har.

6. **Fråga först.** I gruppen faller vi inte förhastade omdömen om varandra. Om någon säger något som verkar dumt eller konstigt frågar vi först om bakgrunden till det som sagts.

7. **Tolerans.** Det finns i gruppen hög tolerans för att människor ibland gör misstag och felsteg. Därför kan jag medge fel och prata om misstag utan att bli stämplad som inkompetent.

8. **Förändringsvilja.** Gruppen präglas av en vilja att utveckla vår förmåga. Vi har därför en positiv attityd till omvärdering och förändring av arbetssätt och prioriteringar.

2.3.2 Verktyg

Värdering av samarbetskultur

De ovanstående åtta påståendena används för att var och en ska göra en egen värdering av hur man uppfattar gruppens samarbetskultur. Detta görs som en personlig förberedelse inför verktuget ”Konfliktförebyggande i gruppen”.

Påstående	1. Stämmer inte alls	2. Stämmer i liten grad	3. Stämmer delvis	4. Stämmer i hög grad	5. Stämmer helt
Problemlösning					
Respektera individen					
Lärande					
Tillmötesgående					
Mötas som personer					
Fråga först					
Tolerans					
Förändringsvilja					

Bild 2.3.2.A. Värdering av samarbetskultur

Konfliktförebyggande i gruppen

Checklistan nedan används som utgångspunkt för arbetet med att långsiktigt bygga en problemlösande samarbetskultur, d.v.s. en grupp som har goda förutsättningar att konstruktivt ta hand om de meningsskiljaktigheter och irritationer som oundvikligen uppstår när olika personer ska samarbeta.

Område	Så här ska vi göra
1. Arbeta fram vilka förväntningar ni i gruppen har på varandra. a) Låt vara och en skriva ner några punkter, helst inte fler än tre, som sammanfattar vilka förväntningar han/hon har på övriga i gruppen. b) Gå gemensamt igenom allas punkter. Skriv på blädderblock ned vilka förväntningar ni är överens om, respektive inte överens om.	Hur ska ni hantera denna lista? Skriv ner er "strategi" på blädderblocket.
2. Inventera vilka friktioner som kan tänkas uppstå i verksamheten och bestäm hur förutsägbara konflikter ska hanteras. a) Låt var och en skriva ner några punkter, helst inte fler än tre, som sammanfattar vilka friktioner han/hon tror kan uppstå. b) Gå gemensamt igenom allas punkter. Skriv på blädderblock ned vilka friktioner ni är överens om kan uppstå.	Hur ska dessa konflikter ni kan förutse hanteras? Skriv ner er strategi på blädderblocket.
3. Gör en överenskommelse om hur relationskonflikter ska hanteras (vad bör man göra om man blir irriterad över en kamrats beteendemönster).	Skriv ner er överenskommelse på blädderblocket.
4. Inrätta väl fungerande forum för tidig problemlösning (möten och samtal där trösklarna är låga att ta upp och lösa problem).	Hur ser ert forum ut? Skriv ner på blädderblocket.

Bild 2.3.2.B. Checklista för att bygga en problemlösande samarbetskultur

2.4 Uppgiften, gruppen och individen²⁰

2.4.1 Inledning

Gruppen är till för att lösa uppgifter. Jag är med i gruppen för att bidra till gruppens förmåga att lösa uppgifter. Gruppmedlemmarna har ett ansvar mot uppgiften men också mot varandra. Ett viktigt bidrag av individen är goda samarbetshandlingar.

Som referensram till vårt resonemang används nedanstående figur.

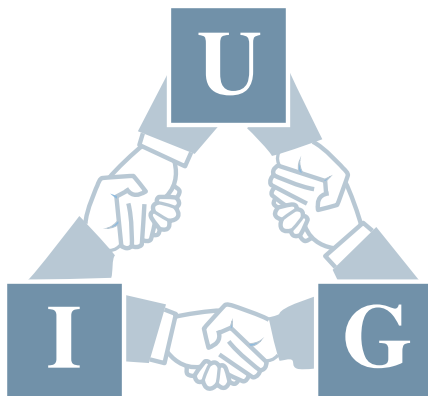


Bild 2.4.1 Uppgift, grupp och individ

Uppgiften definierar gruppen. Vi ska samarbeta för att lösa en uppgift. Det är genom uppgiften som vi finns. Den är viktigast och finns högst upp.

Gruppen är ett antal individer som är utvalda, utbildade och organiserade för att lösa uppgiften. Individerna är olika på många sätt men har också pratat sig samman och övat för att kunna lösa uppgiften.

Individen, gruppmedlemmen, är med för att bidra till gruppens förmåga att lösa uppgiften. Jag har ett ansvar mot denna uppgift men också mot de olika medlemmarna i gruppen. Mellan vart och ett av hörnen i denna triangel finns förhållanden och relationer som kan vara bra eller dåliga. Det är bra om triangeln är balanserad (liksidig) så ofta och så länge som möjligt.

²⁰ Avsnittet är författat av Tomas Sewerin.

2.4.2 Uppgiften

Gruppen är till för att lösa uppgifter. Jag är med i gruppen för att bidra till gruppens förmåga att lösa uppgifter. Gruppmedlemmarna har ett ansvar mot uppgiften men också mot varandra. Ett viktigt bidrag av individen är goda samarbetshandlingar.



Bild 2.4.2. Uppgift, grupp och individ - Uppgiften i fokus

Uppgiften viktigast

Uppgiften är som sagts viktigast. En uppgift kan vara komplex och bästa sättet att lösa den framträder ur en inventering av gruppens samlade kunskaper och erfarenheter. En annan uppgift löses med rutiner och specialiserade roller hos olika individer.

Det som blir avgörande för hur man gör för att lösa uppgiften är hur gruppen förstår uppgiften och vilka krav uppgiften ställer på gruppen.

Om uppgiften inte är identifierad, diskuterad och gjord till varje gruppmedlems egendom, då finns risk att gruppen inte blir effektiv. Det kan ta sig uttryck som konflikter, oenigheter och andra störningar mellan gruppmedlemmarna. Förmågan att lösa uppgiften minskar. Om å andra sidan gruppens medlemmar har en tydlig bild av vad som ska åstadkommas och hur, då kan de försätta berg.

Situationen förändras

En grupp måste kunna hantera det faktum att uppgiftens innehåll och karaktär ständigt är under utveckling och kan förändras dramatiskt när situationen förändras: uppgiftens innebörd är med andra ord inte statisk eller stabil över tiden. Två exempel:

- En grupp löser en bevakningsuppgift under rutinmässiga former vid inpasseringen till ett förband i Boden. Fyra dagar senare löser gruppen uppgiften vid en tillfällig vägspärr i öknen för att avvärja upprorsmän på väg in till en vapenfri zon.
- En grupp har bildats för att lösa nya samverkansuppgifter vid ett nyorganiserat förband. För uppgiften krävs att bestämmelser/rutiner måste skapas från grunden eftersom det inte finns något arv att stödja sig på – inget liknande har gjorts tidigare. Gruppen genomför dagliga möten med människor från andra organisationer och kulturer. Dessa personers förutsättningar samt behov ligger till grund för det egna arbetet inom gruppen.

Båda dessa exempel visar hur viktigt det är att individerna i grupperna har en förståelse för vad som ska åstadkommas. Förståelsen gör att de kan upptäcka och identifiera sådant som påverkar hur man effektivt ska lösa gruppens uppgift, men också identifiera hur man kan undvika svårigheter och problem som kan uppstå.

Denna typ av information, som vem som helst i gruppen kan besitta, måste göras tillgänglig för övriga medlemmar i gruppen. När det sker kan var och en välja handlingar som bidrar till att uppgiften blir löst. Samarbete inom gruppen blir därför en nödvändighet och en skyldighet.

2.4.3 Gruppen

Gruppen är till för att lösa uppgifter. Jag är med i gruppen för att bidra till gruppens förmåga att lösa uppgifter. Gruppmedlemmarna har ett ansvar mot uppgiften men också mot varandra. Ett viktigt bidrag av individen är goda samarbetshandlingar.



Bild 2.4.3.A. Uppgift, grupp och individ - Gruppen i fokus

Gruppens gränser

För att förstå och fundera över vad som händer i grupper som löser uppgifter, kan man utgå från det som händer mellan individerna. Det är ofta svårt att påverka individen till förändring.

Det är mycket lättare att positivt påverka relationerna i samarbetet mellan individerna. Hur ska man beskriva kvaliteten på samarbetet? Vad karakteriserar samarbete när det fungerar och när det låser sig?

Tre sorters gränser

Ett enkelt sätt att beskriva kvaliteten på samarbete är avstånd och närhet, eller med andra ord gränser. Det är väldigt enkelt att bilda en grupp, men det kräver ansträngning att förbli en grupp. Då behöver man arbeta med gränserna. Beroende på hur det ser ut i gruppens omgivning och på erfarenheter kan gränsen vara tjock – vi kallar det då för ”revir” – eller kan den vara tunn, kanske alltför vag och skör. Hur gränsen ser ut och hur den fungerar får stora konsekvenser för vad som händer i en grupp.

För enkelhets skull arbetar vi vidare med tre sorters gränser

- alltför tjocka gränser (revirgränser),
- alltför tunna och
- de som är tillräckligt tjocka för att utmärka skillnad och för att möta och ta emot andra.

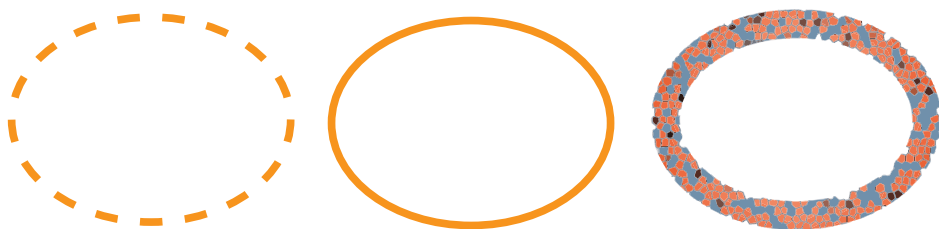


Bild 2.4.3.B. Tre sorters gränser

En alltför tjock gräns mellan individerna i en grupp eller mellan grupperna i en organisation visar sig i ointresse av varandra, brist på kommunikation, en tendens att försvara mitt eget och se de andra som konkurrenter och motståndare.

En alltför tunn gräns visar sig i för mycket närhet. Två individer har kanske en mycket närmare relation mellan varandra än med övriga i gruppen. Eller kan den tunna gränsen bero på att gruppmedlemmarna inte har rätt ut vem som ska göra vad och det uppstår därför ständiga missförstånd.

En tydlig och lagom tjock gräns respekterar och använder skillnader mellan individer. Den är tillräckligt genomsläpplig för att man ska kunna kommunicera, både ge uttryck för egna synpunkter och ta emot andras.

Väl fungerande gränser – väl fungerande grupp

I den grupp som fungerar väl är alltså gränserna mellan gruppens medlemmar och den gräns som håller ihop hela gruppen tydliga, men varken för tjocka eller för tunna. Gruppen har uppgifter och mål som är tydliga, begripliga och angelägna. I en sådan grupp finns det distinkta personer, som är olika, har olika personlighet och bidrar på olika sätt när gruppen löser sina uppgifter.

En sådan grupp är ständigt dynamisk. Där är och tycker medlemmarna olika inom ramen för det gemensamma arbetet. De gör olika saker och på olika sätt. Var och en är unik och respekteras för sin särart. Inom ramen för den gemensamma uppgiften strävar var och en efter att fullfölja sina intentioner och stöter på andra som gör samma sak. Helheten vinner på skillnaderna och dessa kan användas kreativt så att uppgiften löses.



Bild 2.4.3.C. Gränsen håller ihop gruppen

Dynamiken i gruppen tar på krafterna. Samarbete är ett hårt arbete. Som gruppmedlem behöver man tänka på sig själv och göra sin vilja tydlig för de andra. Men man ska också respektera att andra gör samma sak, lyssna på dem och vara beredd att anpassa sin egen vilja till deras. Det är en konst att samspela över tid. Viljor går åt olika håll, omständigheter förändras, det är arbetsamt att hålla delarna samman.

Riskgrupper

Spänningen och dynamiken i samarbetande grupper kan ibland bli för stor. Då kan gruppen gå bakåt i sin utveckling: tillbaka till enklare, mera basala och mindre dynamiska sätt att fungera.

Man kan säga att under den välfungerande gruppen finns *två* andra typer av grupper, eller gruppfenomen, vilande som eventuella faror eller risker.

Den första är gruppen som successivt låter sig omges av en riktigt tjock gräns. I en sådan grupp tenderar gränsen mellan gruppmedlemmarna att tunnas ut så att det inte längre finns någon skillnad mellan dem: de tycker, tänker, känner och gör alla likadant.

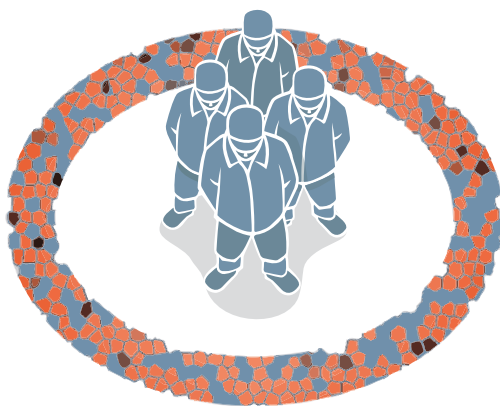


Bild 2.4.3.D. Risken med för tjock gräns runt gruppen

Samma fenomen kan ses vid en fotbollsmatch. När hemmalaget gör ett tredje mål står alla fans i publiken upp och sjunger. I handlingen visas samma tanke, samma känsla och samma beteende samt en mycket tjock gräns. Det är "vi" och "dom". Det är det som är tjusningen med idrotten, att få slinka in bakom en tjock gräns och få sina egna individuella gränser utsuddade för en stund och bli del av en massa. Tjusning, men i andra sammanhang kan det leda till *förfärliga* konsekvenser.

Det är en liknande process som händer vid mobbning. Det uppstår en situation där alla medlemmarna i en majoritet bestämmer sig för att tänka, känna och uppträda mot en minoritet på precis samma sätt.

Så fort gruppen möter den, eller dem, som är mobbad uppstår den tjocka gränsen och avståndet markeras, ibland med riktigt fula medel. Det man vanligtvis inte tänker på då, är att avståndet mellan medlemmarna i den mobbade gruppen har suddats ut.

Där finns inte längre någon individualitet. Alla har blivit som en enda person, med samma känslor och beteende.

Det brukar inte vara framgångsrikt i en mobbningssituation att låta dem på var sin sida av den tjocka gränsen mötas för att prata om likhet. "Se på varandra, varför gör ni så här? Ni är ju lika, egentligen!"

Det brukar då vara bättre att låta dem innanför den tjocka gränsen se på varandra och fundera över olikhet: "Vi tänker, känner och gör likadant allihop mot henne,

men vi kanske gör det av olika bevekelsegrunder, låt oss prata om dem.” Så fort gruppen innanför den tjocka gränsen kan se och hantera skillnader mellan sig, förmår de sannolikt också att acceptera skillnader utanför sig.

Den andra typen av förenklad och passiv grupptillvaro är den som omges av en väldigt tunn gräns. Det kan vara en vag och osäker ledning eller en vag och otydlig uppgift, eller en kombination av de båda.

Det som då händer är att gränserna mellan delarna blir tjocka och vi får en grupp med revir. Om vi inte har någonting gemensamt, då går var och en sina egna vägar. Och omvänt, om var och en sköter sig själva, då händer väldigt lite emellan. Individerna kommunicerar inte med varandra, utan vaktar sina gränser och sköter sig helst själva.



Bild 2.4.3.E. Risken med för tunn gräns runt gruppen

Samma princip som i den förra gruppkonstellationen gäller här när man vill försöka skapa samarbete. Det är mindre fruktbart att försöka påverka de tjocka gränserna och poängtera likhet, än att förstärka den tunna gränsen. I takt med att gränsen runt gruppen blir tydlig, blir gruppens medlemmar nästan automatiskt intresserade av varandra och varandras skillnader.

När gruppen har en meningsfull och tydlig uppgift, när medlemmarna har ett syfte och ett mål, då blir gränsen tydlig och de söker sig till varandra.

Den sortens process sker ofta spontant i grupper. När vi är osäkra på varandra och inte vet vad vi ska säga eller göra med varandra, då tenderar vi att peka på något utanför oss, fiender, en fara eller hot för att prata om det och på så vis tunna ut gränserna mellan oss. Vädret är kanske det allra vanligaste samtalsämnet innan vi har hittat varandra för att eventuellt fortsätta ett samtal eller ett samarbete.

En yttre fiende fungerar bara ytterst tillfälligt som en förbindelselänk. Den måste ersättas av något annat för att gruppen ska fungera bra på sikt. Intressant är att när vi pratar om andra – om ledningen, om ”dom”, om ”dom andra”, om invandrarna, till exempel – då handlar det alltid om oss, om vår egen osäkerhet i förhållande till varandra.

2.4.4 Individen

Gruppen är till för att lösa uppgifter. Jag är med i gruppen för att bidra till gruppens förmåga att lösa uppgifter. Gruppmedlemmarna har ett ansvar mot uppgiften men också mot varandra. Ett viktigt bidrag av individen är goda samarbetshandlingar.



Bild 2.4.4. Uppgift, grupp och individ - Individen i fokus

Hur kan vi tänka individen? Vad spelar jag för roll?

Som gruppmedlem och individ i gruppen är det nödvändigt för mig att vända ansiktet åt två håll. Jag har två primära fokus.

För det första: uppgiften. Jag ska sätta mig in i vad vi ska göra, vad uppgiften innebär och vad innebörden blir när situationen efterhand utvecklas. Jag ska göra vad som

krävs och vad jag tror är nödvändigt. Följa order och ta egna initiativ. Göra det mesta och bästa av den information som är tillgänglig.

För det andra: gruppen. Jag ska också vara uppmärksam på hur de andra i gruppen fungerar och hur vi tillsammans formar oss för att göra bästa möjliga verkan med oss som grupp. Och hur jag passar in i gruppens rörelsemönster.

Framgången i vad vi ska åstadkomma är förmodligen starkt beroende av att var och en av oss individer i gruppen förmår göra både - och.

Individens bidrag till gruppen

Ett sätt att resonera om individens bidrag till gruppen är att utgå från faktorerna:²¹

- kunskaper
- erfarenheter
- färdigheter
- initiativförmåga
- ansvarstagande
- omsorg om andra.

Kunskaper. Det här är en av de allra viktigaste egenskaper hos var och en av oss för att vi ska kunna fullgöra våra uppgifter. Det finns kunskaper som vi har med oss från skolan, från olika militära utbildningar och från förberedelsearbetet till just dessa specifika uppgifter som vi nu har. Det rör sig om kunskaper på många olika områden.

Till exempel kunskaper om språk, kultur och det politiska läget i det område som vi gör våra insatser. Kunskaper om geografi, terräng, karakteristika i stad och på landsbygd, vilka ger förutsättningar till hur vi kan verka. Kunskaper om vapen, insatser, strategi och taktik för att fullfölja uppgiften.

Det finns kunskap som är öppen och tillgänglig genom lärare, böcker och internet, sådant som vi kan gå igenom och memorera tills när det behövs. Det finns också tyst kunskap, intuition eller insikter som vi når fram till utan att kunna presterar goda sammanhängande resonemang för hur vi vet, kunskap som föregår den som bestämmas i teorier. Med mera.

Efter varje uppgift och övning finns det anledning till självreflektion på detta område: Vad behöver jag för kunskaper för att fungera tillsammans med mina gruppmedlem-

21 Kvebæk (1990)

mar när vi utför just den här uppgiften? Har jag dem? Vad vet jag? Vad saknar jag, vad vet jag inte?

Jag känner mig sannolikt mycket tryggare i handling om jag har de kunskaper som erfordras för att utföra uppgiften. Men kunskap är inte allt, man kan lätt drabbas av hybris och tro att bara jag har kunskapen så fixar allt det andra sig. Men det finns andra mänskliga kvaliteter, andra dimensioner i personlighetsutrustningen, som spelar stor roll för att självständig aktör som ska kunna samarbeta med andra i svåra och ansvarsfulla uppgifter.

Erfarenheter. Det är ingen tvekan om att erfarenhet och vana ger pondus och myndighet i relation till gruppen och uppgiften. Erfarenhet skiljer sig från kunskap ungefär som praktik förhåller sig till teori, det vi lärt oss i skolan i förhållande till vad livet lärt oss, de konkreta utmaningar som vi brottats med i vardagen. Erfarenheterna är praktiska, genom upplevelser förvärvat kunnighet och vetenskap.

I relation till en uppgift kan jag behöva fundera över, har jag gjort det här förut? Vad lärde jag mig då? Har jag gjort något liknande, vad är mina erfarenheter och vad har jag lärt mig av dem? Erfarenheter kan behöva letas upp och plockas fram i en reflektionsprocess tillsammans med andra.

Just genom att dela med sig av sina reflektioner efter att ha handlat, genom att tänka själv och med andra om sina erfarenheter, kan man hävda att man vinner sina erfarenheter och att de stannar kvar som en kompetens, att de blir tydliga och användbara för mig själv. Att bara göra erfarenheter, utan att låta dem aktivt och självmedvetet lan da, kan göra att man inte använder dem som en styrka.

Färdigheter. Övning ger färdighet, säger vi. Färdigheter består av handlag och att göra saker, en skicklighet vi vanligtvis kopplar till kroppen – händerna, fötterna, eller fingrarna – med vilken vi snabbt, ledigt och händigt lyckas med att hantera ett arbetsmoment, en rörelse för att lösa en uppgift.

Men det behöver inte vara enbart en fysisk händighet, det kan också vara en förmåga till gott tankearbete, till lyssnande och social talang eller till problemlösning. En färdighet kan vara medfödd eller en förmåga som jag har tillskansat mig genom idog träning. En färdighet ger, på samma sätt som kunskaper och erfarenheter näring till självkänslan och ger ett förtroende i uppgiften och gruppen. Det är sannolikt en helt unik egenskap och kompetens som följer med just en speciell individ.

Också på detta område kan det vara värdefullt att själv reflektera över, och få återkoppling på, i vad mån jag har de färdigheter som krävs för uppgiften och, eventuellt, vad jag kan behöva göra för att träna upp dessa färdigheter. Färdigheter kan hela tiden utvecklas, men det är först när de används och folk omkring mig ser vad jag kan och erkänner det som de blir en del av min självkänsla.

Initiativ. Handlingskraft och företagsamhet är det sätt på vilket kunskaper, erfarenheter och färdigheter tar sig uttryck och används i det praktiska livet. Det hjälper inte att ha hur mycket som helst av de senare om inte förmågan till initiativ också finns med. Att allt vad man har i bagaget, inombords, tas i bruk och är till nytta både i förhållande till uppgiften och till arbetskamraterna och gruppen.

Om jag är osäker och inte vågar visa vad jag kan och har lärt mig, då hämmas min initiativkraft. Däremot om jag känner mig trygg i gruppen och med det arbete som vi ska utföra, då vågar jag visa mod och ta helt egna steg och bidra till framgång för gruppen.

Initiativförmåga är definitivt ett individuellt bidrag som går att reflektera över i relation till övningar och uppgifter. Mod, ifall jag har det till en viss grad, då påverkar det kraften i gruppens agerande. Men det finns vissa risker i denna egenskap.

Det kan vara att en individs initiativ kan gå ut över andra och hämma andras initiativ samtidigt som det stimulerar den som tar initiativ. Det kan lätt uppfattas som att någon vill vara bättre än någon annan. Därför behöver denna dimension också balanseras med nästa.

Ansvar. Ordet ansvar betyder egentligen två saker. Dels är det uttryck för en position, en befattning i en organisation. Typ, jag har ansvar för ekonomin i gruppen, eller för kartorna.

Ansvar betyder också förmågan att ta ansvar, att på något sätt garantera att en uppgift blir genomförd, att en överenskommelse blir uppfylld. Vi tar ansvar för vårt gemensamma välbefinnande, för delar av eller helheten i en viss uppgift.

Ansvar är också beroende av hur omgivningen förmår skapa delaktighet kring det som ska tas ansvar för. Så här säger filosofen Simone Weil, i boken "Att slå rot", om ansvar:

”För att en människa skall kunna få sitt behov av ansvar tillfredsställt, måste hon ofta få fatta beslut i stora eller små frågor, vilka berör intressen som inte är hennes privata men som hon känner sig ha förpliktelser mot. Hon måste också ständigt få göra verkliga ansträngningar. Slutligen måste hon med sin tanke kunna omfatta hela verksamhetsfältet för det kollektiv varav hon är medlem, även de områden där hon aldrig behöver fatta några beslut eller avge några utlåtanden. Fördenskull måste hon få tillfälle att lära känna dess värde, dess nytta och eventuella storhet, och få en klar uppfattning om den andel hon själv har däri.”

Att ta ansvar innebär att jag måste göra olika saker som leder till att jag kan fullfölja ansvaret men det innebär också att ansvara för konsekvenserna av det jag gjort. Om jag inte gör det, kan innebörden av att ta ansvar urholkas, bli en faktor som saknar innebörd.

Omsorg om andra. När det är dags att summera sitt liv eller en period som tagit slut, brukar alla de faktorer som vi har gått igenom hittills få vika för den som ofta betraktas som viktigast av alla: närheten till andra viktiga personer i sin omgivning, förmågan att skaffa och behålla nära vänner, att kunna visa och ge empati och värme, att vara näst intill hängiven och uppmärksam på de övriga i gruppen. Omsorg om andra är på sätt och vis motparten till alla de övriga faktorerna. Då alla de övriga faktorerna går att översätta till pengar och materiellt välstånd, så räknas omsorgen om andra i en helt annan valuta.

Det är dock en kvalitet som vi kan ha mer eller mindre av, på lång sikt och i vissa situationer. Det är inte alls omöjligt att observera och säga något om hur just denna dimension tar sig uttryck i handling i förhållande till gruppen och till själva uppgiften.

Vi hänvisar vanligtvis omtanke och omsorg om andra till privatsfären, men det är sannolikt så att i en tät samarbetsmiljö, långt hemifrån och inför stora utmanande uppgifter, behovet och nödvändigheten av omtanke om varandra är en av de faktorer som framgång, ja till och med överlevnad kan vara direkt beroende av.

Denna lista av faktorer som påverkar min självkänsla och mitt bidrag till gruppen och dess arbete – kunskap, erfarenhet, färdighet, initiativ, ansvar och omsorg om andra – är ett sätt att konkretisera vad vi menar i det verktyg som presenteras i slutet av detta kapitel. Denna lista kan också utgöra ett stöd för att reflektera efter en övning eller ett uppdrag kring hur jag själv har bidragit till det som skett.

Reflektionsfrågor:

När du läser om de sex faktorerna och samtidigt tänker dig själv som en individ i gruppen som har just de uppgifter som ni har, vilka är dina styrkor och svagheter på den listan?

Rangordna de sex olika faktorerna så att den du har mest av kommer överst. När du ser på den senaste övningen eller insatsen som ni har gjort tillsammans, hur ser rangordningen ut på din egen insats då?

Är det skillnad, vilka reflektioner gör du i så fall om varför?

2.4.5 Triangeln knyter ihop uppgiften, gruppen och individen



Bild 2.4.5. Uppgift, grupp och individ knyts ihop

Vi har hittills i detta avsnitt beskrivit de olika hörnen i triangeln. Som tidigare sagts kan förhållanden och relationerna mellan hörnen vara bra eller dåliga och att triangeln bör vara balanserad – liksidig – så ofta och så länge som möjligt. Vi ska nu fördjupa oss något i denna balans.

Mellan gruppen och uppgiften finns en strategi och taktiska överväganden. Gruppen har pratat igenom uppgiften så att man har förstått den i sin helhet och i sina delar.

I takt med att situationen utvecklas och händelser påverkar uppgiften och uppfattningen om uppgiften, pågår en ständig reflektion med uppgiften för ögonen.

Mellan mig och gruppen pågår samtal och kommunikation i många bemärkelser. Jag talar om vad jag tänker och känner, hur jag uppfattar situationen, uppgiften och gruppen. Jag delar med mig så tydligt som jag kan om mina uppfattningar och meningar. Jag lyssnar på de övriga i gruppen och bidrar för att skapa klarhet i relation till de andra i gruppen och till uppgiften.

Mellan mig och gruppen uppstår genom vårt utbyte tillit och förtroende.

Mellan mig och uppgiften finns i första hand förståelse och engagemang. Jag bidrar till diskussion och dialog om uppgiften, jag anmäler avvikande mening om jag har en och uttrycker mig så klart jag kan. Jag följer också gruppen och samarbetar när det är klart vad vi ska göra, i stort och i enskilda situationer. Jag växlar mellan att ta egna initiativ och att följa gruppen.

Ett exempel

Under dagen D den 6 juni 1944 hade amerikanska Rangers uppgift att ta sig upp för klipporna vid Pointe du Hoc och förstöra de pjäser som fanns där. Väl uppe konstaterades att pjäserna omgrupperats. Patruller skickades ut att följa de hjulspår som fanns. Efter ca 2 km hittade en grupp pjäserna och lyckades förstöra dem med brandgranater. Därmed kom de aldrig att skjuta mot Omaha och Utah beach och många allierade liv sparades.

Förbandet fick nu under två dygn försvara platsen mot tyska motanfall tills framryckningen från stränderna nådde platsen. Då återstod 90 man av en ursprunglig styrka på 225.

Fundera över hur relationerna mellan triangelns hörn kan ha sett ut för soldaterna i den grupp som sprängde pjäserna. Försök föreställa dig vad som kan ha påverkat balansen i triangeln när de förberedde sig för och genomförde uppgiften, insatsen mot Pointe de hoc!

2.4.6 Utmaningar

I relationen mellan uppgiften, gruppen och individen är det viktigt med bra balans. Det kan också tillfälligt gå snett och ett sätt att beskriva när det går fel är att se hur två av delarna kommer alltför nära med konsekvensen att den tredje delen försvinner.

Ett exempel på att **gruppen och uppgiften** kommer för nära är när gruppen hejdlöst och reflektionslöst kastar sig över uppgiften. Individen och dess tänkande och

ställningstagande spelar inte någon roll. Den enskilda individens röst har inte gjort någon skillnad. Gruppen har bara ångat på.

Ett exempel på att **jag och gruppen** kommer för nära är när vi ägnar huvuddelen av intresset åt att ha det bra i gruppen och få den att fungera utan koppling till uppgiften. Vi spelar datorspel, vi lär känna varandra med olika slags övningar. Rollerna fördelas så att alla ska ha det bra i gruppen. Ju mer gruppens medlemmar endast fokuserar på varandra desto mer försvinner uppgiften. Vi har glömt att gruppen definieras och får sin identitet av uppgiften.

Med andra ord, när jag och gruppen kommer för nära i den bemärkelsen att jag inte vill eller har modet att tala om vad jag tänker, känner och tycker, utan avstår med den tveksamma inställningen att inte gunga för mycket i båten: då tar gruppen inte ut värdet av det unika bidraget hos varje gruppmedlem. Kvaliteten på gruppens dialoger och beslutsfattande är direkt beroende av hur mycket man vågar tillvarata varje gruppmedlems kompetens. Det behövs alltså ett lagom avstånd mellan mig och gruppen för att gruppen ska fungera som bäst.

Jag och mina bidrag spelar roll i de beslut som gruppen fattar. Slutsatsen behöver inte vara att jag ska påtvinga de andra mina åsikter, men jag kan faktiskt bidra till kvaliteten på beslut om vad gruppen skall göra genom att tala om vad jag tycker.

Det är inte ovanligt att det uppstår ett kommunikationsmönster i gruppen som har benämnts *Abileneparadoxen*. Den består av att en grupp bestämmer sig för en handling som går på tvärs med vad var och en i gruppen önskar. Gruppmedlemmarna kommunicerar på så sätt att de antar att deras egna preferenser är vad gruppen inte vill och går därför med på vad de andra säger. Det var en ledarskapsforskare som heter Jerry B Harvey som skrev om *Abileneparadoxen* och gav den namnet utifrån följande exempel:

Händelsen utspelar sig i Texas, i en liten by som heter Coleman. Familjen sitter och spelar domino på verandan i svärföräldrarnas hus. Det är varmt och fuktigt. Svärfar föreslår, "Vi kanske skulle åka in till Abilene och kaka?" Hustrun säger, "Det låter som en bra idé".

Hennes make är tveksam och tänker på en 8 mil lång bilresa i ökendammet men tror att hans egen önskan om att stanna kvar är lite udda så han säger, "Det är ingen dum idé. Hoppas mamma är med på noterna." Och svärmor säger, "Naturligtvis åker jag med. Har inte varit i Abilene på länge."

De ger sig iväg och det blir en lång, het och dammig resa. När de kommer fram till restaurangen är maten kass. Ingen säger så mycket under middagen och efter många timmar sitter de äntligen hemma på verandan igen.

”Jaha, det var väl en trevlig tur”, säger en av dem för att hålla stämningen uppe. Svär-mor säger att hon egentligen hade velat stanna hemma men eftersom alla de andra var så entusiastiska ville hon inte störa stämningen. Mannen säger att han helst av allt hade suttit kvar med dominospelet men han ville inte vara taskig mot de andra. Hus-trun säger att hon inte heller ville, ”Jag följde med bara för att ni önskade. Det vore ju galet att sitta i bil en hel dag, men eftersom ni ville...” Svärfar säger att han föreslog det hela för att han trodde att folk började känna att det var tråkigt på verandan.

Gruppen lutar sig tillbaka och undrar hur de kunde vara så dumma att de gav sig iväg på en bilresa när alla helst av allt ville sitta kvar och spela domino på verandan.

Abileneparadoxen är ett exempel på det som också kallas *groupthink*, som är ett slags tänkande i grupp där gruppmedlemmarna, för att undvika konflikter, kommer över-ens om en sak utan att kritiskt testa, analysera och utvärdera sina idéer. Man är rädd för att förlora sammanhållningen i gruppen. Därmed överger man det unika bidra-get, de friska idéerna och det självständiga tänkandet hos var och en av medlem-marna. Man lämnar inte komfortzonen, kanske för att man känner sig dum om man bryter stämningen med en ny idé. Rädd för att störa balansen i gruppen avstår man därför med att ifrågasätta.

Slutligen, ett exempel på när **jag och uppgiften** kommer för nära och när jag gör job-bet för mig själv. Jag bildar en egen allians med uppgiften som inte delas av grup-pen: så här definierar JAG uppgiften, nu kör JAG själv! Det kan också vara så att jag löser uppgiften så självständigt att jag inte ser hur detta påverkar de andra i gruppen. Någon får kanske merarbete för att jag har gjort det lätt för mig. Eller, i stället för att prata med de övriga, ger jag mig iväg på egen hand. Därmed kommer inte gruppens samlade kompetens till användning.

Det är alltså bäst när triangel är i balans. När **jag** spelar en roll med mina handlingar, mina tankar och känslor i gruppen. När **gruppen** använder sig av det unika hos varje gruppmedlem. Och när **uppgiften** står i fokus både för individen och för gruppen tillsammans.

2.4.7 Uppgiften upphör och gruppen upplöses

De uppgifter vi löser tillsammans är ibland varaktiga och samarbetet i ett arbetslag kan sträcka sig över flera år. Men uppgifter vi löser tillsammans med andra personer kan också vara av mer tillfällig karaktär och ske under några veckor eller månader.

Oavsett hur lång tid vi arbetat tillsammans kommer till slut uppgiften att upphöra. Arbetet har slutförts och det ersätts inte av någon ny uppgift. Därmed försvinner det viktigaste skälet till varför gruppen existerar. Det kan vara betydelsefullt att veta något om detta och hur man kan förbereda sig inför upplösningen.



Bild 2.4.7. Ingen uppgift - Gruppen upplöses

I många fall går individen vidare och jobbar i andra uppgifter, vilket innebär möten med nya individer och nya förutsättningar. Individer upplever denna situation olika. En del lämnar den tidigare uppgiften och de människor man arbetat tillsammans med för att nyfiken orientera sig mot de nya uppgifterna som väntar.

Andra kan uppleva upplösning av en grupp där man arbetat nära varandra som en jobbig händelse. Särskilt om engagemanget varit långvarigt eller där man delat svåra och prövande uppgifter. Men kanske även för att individerna har upplevt mycket positivt av hur man samarbetat i gruppen. Gruppen har utgjort ett starkt sammanhang, och individerna vill stanna kvar även efter att uppgiften upphört. Gruppen lever vidare t.ex. genom att man samlas kring ett gemensamt idrottsutövande, åter-samlingar, aktiviteter eller forum och nätverk via sociala medier osv. Erfarenheter

som görs tillsammans i gruppen är ofta unika. Det som dessa personer upplever tillsammans *kan inte återskapas med andra människor*.²²

Ett lämpligt avslut för en grupp är att individer enskilt och tillsammans ges möjlighet att beskriva det man lärt sig av att arbeta tillsammans. Då kan användbar kunskap utvecklas.

Kunskap som individen kan ha stöd av i mötet med nya uppgifter och grupper.

2.4.8 Samarbete ger balans i triangeln

Samarbete i en grupp kräver

- att det finns en klar och angelägen uppgift för gruppen,
- att varje gruppmedlem känner sig trygg, känner sina riktiga känslor och kan uttrycka dem med ord, tankar, exempel samt
- att varje gruppmedlem är medveten om hur den själv och de övriga gruppmedlemmarna fungerar som individer.

Tillsammans innebär dessa tre punkter att medlemmarna behöver förstå varandra. För att utveckla denna förståelse i gruppen krävs både närhet och distans. Individen bör kunna ta ut distans till övriga i gruppen för att bringa ordning i egna tankar och känslor. För att kunna formulera och uttrycka en egen ståndpunkt. Sedan kan man låta de övriga i gruppen nyfiket komma nära genom att lyssna, känna in, respektera och uppskatta deras ståndpunkter. I detta växelspel lever och utvecklas gruppen.



Bild 2.4.8.A. Individen behöver distans lika mycket som närheten i gruppen.

²² Jämför resonemang i avsnittet "Kommunikation" om samtal i gruppen som utgår från uppgiften och gruppens gemensamma erfarenhet.

Se på nedanstående bild av en soldat där ena ansiktet är i djup skugga och det andra syns tydligt och klart. Denna bild kan användas som sinnebild och slutsats av detta avsnitt om individ och grupp. För att bli och vara en god gruppmedlem behöver man två sidor, två ansikten. En sida i solen med vilken jag vet vem jag är och vad jag vill och jag är inte rädd för att visa detta. Och en sida i skuggan med vilken jag nyfiket tar in vem andra är och vad de vill.



Bild 2.4.8.B. En god gruppmedlem behöver två sidor

2.4.9 Hur kan vi arbeta med gruppens utveckling?

Samarbete har i detta avsnitt beskrivits som en önskad och positiv aktivitet mellan individer i en grupp. Att samarbeta har också framställts som närmast en ”arbetsuppgift” för var och en i gruppen.

Individen förväntas samarbeta och kan inte dra sig undan detta då var och en har en betydelsefull roll och ett särskilt kunnande, vilka har betydelse för gruppens sammantagna förmåga. Men individen måste också uppleva att det är meningsfullt på ett personligt plan att samarbeta: Engagemanget för samarbete kommer inifrån.

Ser man inget värde av att samarbeta kan det komma att ske utan engagemang och på grund av någon annans maktutövning eller inflytande: Engagemanget för samarbete kommer utifrån.

Under sådana förutsättningar är risken stor att känslan för och betydelsen av att gemensamt lösa uppgiften trycks undan.

Som stöd för gruppens utveckling med att reflektera över samarbetet, presenteras några verktyg. Verktygen gör inte anspråk på att leda gruppen längs en väg fram till effektivt samarbete. Vi tror inte att sådana verktyg finns. Men vi tror att med ett verktyg som hjälp kan gruppen själv, eventuellt med stöd av handledare, resonera kring och dra slutsatser om hur samarbetet ska utvecklas så att gruppen effektivt kan lösa sina uppgifter.

Vi menar att det är viktigt att en grupp i största möjligaste utsträckning själv ska få ta ansvar för att utveckla förmågan att samarbeta. Just för att det inte ska läggas i händerna på någon utanför gruppen, men gärna med stöd av någon som gruppen har förtroende för. Då tror vi att vi närmar oss ett sätt att förhålla oss till samarbete där organisationens behov och vilja sammanfaller med hur det konkreta arbetet i vardagen genomförs. Därmed utvecklar också gruppen en förmåga att själv i framtida uppgifter och situationer kunna identifiera vilket samarbete som krävs och se till att detta sker.

2.4.10 Verktyg

Särskild tillsyn på gruppen

Särskild tillsyn ger möjlighet till

- individuell reflektion,
- återkoppling till alla gruppens medlemmar och
- utveckling av handlingsplan för hur gruppen ska arbeta med kommande uppgift/er.

Den leds av gruppchefen eller en av gruppens medlemmar, tid avdelas. Särskild tillsyn på gruppen bör användas som ett tillfälle då gruppen ser över sin förmåga att lösa sin uppgift.

Genomförs återkommande men inte rutinmässigt. Kan även beordras av närmast högre chef.

A: Vad ska gruppen åstadkomma

Utgångspunkten för den särskilda tillsynen är *den uppgift gruppen har att lösa*. Det kan t.ex. vara en patrullering som kommer att sträcka sig över flera dagar, en längre övning gruppen ska genomföra eller hur man ska fungera som studiegrupp under en utbildning. Gruppen börjar därför med att utveckla en gemensam uppfattning kring två punkter. Avdela tid för varje punkt!

1. Vad kräver uppgiften av gruppen?

- Var och en reflekterar under några minuter över vad uppgiften kräver av gruppen.
- Därefter går man varvet runt och låter var och en redovisa sina punkter. Punkterna skrivs upp på blädderblock eller whiteboard så alla kan se. Övriga kan ställa frågor efter varje redovisning för att utveckla sin förståelse för det presenterade.
- Gruppen genomför en dialog och enas kring vilka punkter som utgör den gemensamma uppfattningen om vad uppgiften kräver. Dessa sammanställs så alla kan se dem. De individuella punkterna tas nu bort.

2. Vad behöver bli gjort eller åstadkommas i gruppen för att ni ska kunna möta kraven?

- Var och en reflekterar under några minuter över vad gruppen måste få gjort eller åstadkomma.
- Därefter går man varvet runt och låter var och en redovisa sina punkter. Punkterna skrivs upp på blädderblock eller whiteboard så alla kan se. Övriga kan ställa frågor efter varje redovisning för att utveckla sin förståelse för det presenterade.
- Gruppen genomför en dialog och enas kring vilka punkter som utgör den gemensamma uppfattningen om vad som ska bli gjort. Dessa sammanställs så alla kan se dem. De individuella punkterna tas nu bort.

B: Vad kan jag som individ bidra med och vad behöver jag utveckla

Varje individ i gruppen besvarar enskilt följande frågor. (Bestäm tid för detta moment.)

1. Engagemang. Mitt engagemang för uppgiften som gruppen skall lösa är just nu.

(Ringa in en siffra på skalan)

1	2	3	4	5	6
inte så stort					jättestort

Bild 2.4.10.A. Graden av engagemang

Därför att:

2. Styrkor. När gruppen ska lösa denna uppgift kan och vill jag bidra med följande:

- Kunskaper.....
- Erfarenheter.....
- Färdigheter.....
- Initiativ.....
- Ansvar.....
- Omsorg.....

3. *Personliga utvecklingsmål: Det här vill jag öva på och utveckla för att bättre kunna bidra till gruppens lösande av uppgiften. Och jag önskar följande hjälp av er andra för detta.*

Gruppmedlemmen för in sina svar i en tabell på exempelvis ett blädderblocksblad.

Mitt engagemang	
Mina styrkor	
Personliga utvecklingsmål	

Bild 2.4.10.B. Tabell för engagemang, styrkor och personliga utvecklingsmål

C: Gruppen samtalar om de individuella reflektionerna

- En i taget tar ordet och berättar om sin egen trefältare, denna hängs upp så att alla kan se den. Resten av gruppen lyssnar och gör anteckningar. Inga frågor ställs, utan den som pratar ska med egna ord och utan påverkan berätta sin historia.
- Sätt en tidsgräns, som både begränsar dem som är alltför talföra och utmanar dem som är fåordiga.
- När berättelsen är klar, bildar de övriga i gruppen ett ”reflekterande team”. Deras uppgift är att tillsammans tänka högt om vad de har hört – som om den personen som har pratat inte finns i rummet. De talar om vilken betydelse det som personen redovisat har för gruppens förmåga att lösa uppgiften.
- Personen som det nu reflekteras kring deltar inte i samtalet.
- Efter det att tiden för reflektionen har tagit slut ges personen möjlighet att kommentera gruppens samtal.
- Nu är det nästa persons tur att berätta om sin trefältare.

D: Handlingsplan

Gruppen har nu tillsammans arbetat fram ett underlag som hänger runt er och är synligt för alla. Med detta underlag som grund ska vi säkerställa att samarbetet i gruppen leder till hög förmåga att lösa kommande uppgift/er. Detta sker i en handlingsplan. Planen beskriver i punktform *VAD* gruppen ska arbeta med och *HUR* det ska ske.

VAD	HUR

Bild 2.4.10.C. Utformning av handlingsplan

E: Uppföljning

Vid lämpligt tillfälle sker återkoppling till handlingsplanen t.ex. med stöd av frågorna:

- Lever vi efter handlingsplanen?
- Behöver vi göra ändringar i planen?

2.5 Moral²³

2.5.1 Varför behöver vi ha en moral?

Etik betyder moralfilosofi, läran om moralen. *Moralen* är vår inre kompass, det i vårt inre som gör att vi gör som vi gör. Vår moral är det vi *gör och säger*. Alla har en moral, bra eller dålig beroende på vad man jämför med. Men alla har kanske inte funderat så mycket över sin egen.

Den bara finns där och gör sig sällan påmind under rubriken moral.²⁴

Att vara medveten om min moral gör att jag kan fungera bättre i situationer med många dilemman. Min inre moraliska kompass hjälper mig att visa vägen. När min moral är genomtänkt och uttalad av mig, samt använd i handlingar av mig, då kan jag lättare hitta rättesnöre för beslut, och vägar ur problem och situationer jag möter.



Bild 2.5.1. Foto: Försvarsmakten

När jag sedan ska stå till svars för mina handlingar - och det kommer jag alltid att göra på ett eller annat sätt - då kan jag vara trygg i att jag handlat moraliskt och med det gemensammas bästa för mina ögon.

²³ Avsnittet är författat av Stewe Simson.

²⁴ Pedagogiska Grunder (2006)

2.5.2 Det är handlingen som räknas

Som människa reagerar jag på dina handlingar. Jag kan inte reagera eller agera på dina tankar och idéer om du inte delar med dig av dem.

De regler eller normer som skapas från något normativt, t.ex. religiösa texter eller andra levnadsregler har ingen betydelse, så länge vi inte kan se dem omsatta i ett handlande. Det är det konkreta handlandet som spelar roll. Att välja att inte handla, t.ex. att inte ingripa i en pågående misshandel, är också en handling. I handlingen tydliggörs min moral.

I denna text tar vi alltså inte hänsyn till vad människor tänker utan hur de handlar. Det finns personer som inte tycker som jag och rent av tycker illa om mig som person och det jag gör.

Men så länge det stannar som tankar hos de individerna, och inte leder till ett handlande - då kan jag inte veta om tankarna och jag kan inte heller reagera på dem.

2.5.3 Moraliska dilemman

Kollision mellan våra värderingar kallas för ett moraliskt dilemma. Ett moraliskt dilemma uppstår, då ett problems lösning kräver en *med vånda* gjord prioritering av värderingar.²⁵

Vi möter ofta dilemman i vårt praktiska liv, men oftast upplevs de inte som svåra. Som exempel kan ett dilemma uppstå när jag stiger upp på morgonen och ser att tandkrämen inte kommer att räcka till hela familjen. Dilemmat blir då om jag ska ta tandkräm eller lämna det till de andra som stiger upp senare.

Även om detta dilemma kräver en extra tanke, upplever jag förmodligen det inte som allt för påfrestande. Denna livets friktion kommer nu att avgöras, beslutas från den person jag är. De övriga i familjen kommer att kunna reagera på mitt beslut, genom att de ser om det finns eller inte finns tandkräm när de ska borsta sina tänder. Naturligtvis finns det dilemman som är mycket svårare och som jag som militär kommer att möta. Dilemman som innehåller beslut om människors välbefinnande eller lidande.

Moralen och vårt handlande är situationsbundet. När vi arbetar i ett militärt sammanhang kommer vi att använda handlingar vi inte använder i umgänget med familj

²⁵ Pedagogiska Grunder (2006)

och vänner. Därmed blir också moraliska dilemman annorlunda i ett militärt sammanhang.

Varken Bibeln, Koranen, andra heliga skrifter eller deras uttolkare kan täcka alla situationer, inte heller läroböcker eller anvisningar. Därför kommer dessa moraliska dilemman till slut alltid att behöva *lösas av DIG och ingen annan*.

2.5.4 Den handlingsorienterade moralen

Människor handlar inte från tomma intet. Oftast finns det en orsak, en anledning för handlandet, även för det moraliska handlandet.

Som människa ska jag, för det *första*, ha en god uppfattningsförmåga för att kunna se, höra och medvetandegöra att något är ett dilemma. Att det finns en prioritering som måste göras. Jag måste kunna inse att jag står inför en moralisk utmaning som kräver medveten uppmärksamhet och funderande.²⁶

För det *andra* ska jag kunna tänka över det jag uppmärksammar och den situation det sker i. Att fundera över det jag uppfattar som rätt eller fel, ont eller gott osv. Jag ska sedan som individ kunna göra ett ställningstagande.

För det *tredje* ska jag kunna handla i förhållande till mitt ställningstagande. Ett gott moraliskt omdöme finns då alla delarna arbetar tillsammans, summan av delarna blir det moraliska omdömet.

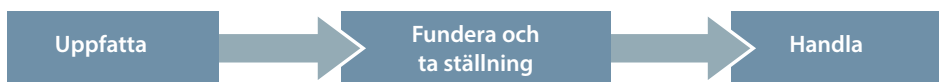


Bild 2.5.4. Uppfatta, ta ställning och handla

Handlandet i sig har ingen egen rätt utan handlandet måste även ha ett syfte. Detta syfte kan vara att ta ansvar för att bidra till att lösa gruppens uppgift. Vi kan uttrycka det som att en person med utvecklat moraliskt omdöme är en person som tar ett personligt ansvar för det gemensamma bästa.²⁷

Att ta hand om det gemensamma bästa betyder inte att man måste vara osjälvisk. Den själviska handlingen kan visst vara en moralisk handling, men att alltid åsido-

²⁶ Bergem (2000)

²⁷ Trollestad (2001)

sätta mig själv och att förneka de behov som jag som individ har, är inte automatiskt en moralisk handling. För att kunna göra gott för det gemensammas bästa måste jag också ta hand om mig själv.

Om individen inte handlar: kan vi inte se att hon eller han är moralisk i sina bedömningar. Omdömet kan fortfarande vara dåligt och "felaktigt". Det är endast handlingen tillsammans med andra individer som kan analyseras och bedömas vara moralisk eller omoralisk. Att tänka rätt räcker inte. Att säga att det är tanken som räknas, är att göra en flykt från ansvar och moraliskt omdöme. Tanken måste *visas i handling*.

Naturligtvis kan handlingen se olika ut. Men det är först efter handlingen och den efterföljande analysen som det är möjligt att se om jag gjort en bra bedömning.

Alltså:

- Vi har alla en moral och den är bl a ett resultat av vilka erfarenheter vi gjort i livet. Moralen synliggörs när vi utför en konkret handling i samspel med andra.
- För det moraliska omdömet krävs att vi först uppfattar och förstår att något har med moralen att göra. Därefter kan vi tänka över det som upptäckts, ta ställning och handla.
- Denna handling har sin start och slut i den sociala gemenskapen där handlande kan ses och bedömas av andra.

2.5.5 Jag

Hur jag handlar i olika situationer beror på många olika faktorer: min uppväxt, vad mina föräldrar har gett mig för ingångar i livet; vilken situation jag befinner mig i just nu; vilka erfarenheter jag har skaffat mig; hur jag mår; vilka personer som finns runt omkring mig; vad jag upplever att det är möjligt att göra; vilken kompetens och vilka verktyg jag har för den situation som jag är i etc.

Det är alltså mycket som avgör hur mitt handlande ser ut. Men det är alltid *jag* som genomför *mitt* handlande. Jag kan aldrig skylla på någon annan för vad jag gör: jag har en skyldighet att ta ansvar för mitt handlande. Jag kommer alltid att kunna hållas ansvarig för vad jag gör och inte gör.

Jag kan genomföra, uppleva och bli utsatt för de mest omöjliga, hemska och traumatiska upplevelser, men jag behöver inte för den skull bli en omoralisk person. Det kan jag avgöra själv genom att handla på ett sådant sätt att jag kan se mig själv som moralisk. Det är *jag* som väljer!

Att medvetet och regelbundet reflektera över varför jag handlar som jag gör, underlättar min moraliska utveckling och motverkar att jag hamnar i situationer där jag handlar på ett sätt som jag sedan kommer att ångra.

Det kan finnas många skäl till att vi som individer inte förmår upptäcka de betänkliga sidorna av vårt uppträdande. Denna blindhet kan vara ett resultat av medvetna försök att tränga bort dessa sidor. Det kan också vara så att det som bland människor i allmänhet är ett icke accepterat beteende är allmänt accepterat i den egna yrkeskulturen. Därför har vi aldrig gjort det till föremål för en ordentlig granskning.²⁸

2.5.6 Uppgiften

Spelar det någon roll vilken moral jag har när det gäller förmågan och sättet att lösa en militär uppgift? Ja, blir svaret på den frågan. Det är bara att gå till historien och se vilka handlingar som vi idag upplever som goda och vilka vi idag anser vara onda. Hur skulle Rwanda sett ut idag om fler av FN-truppen vägrat följa ordern om att lämna området? Att veta vilket som är rätt moraliska handlande i ögonblicket är inte lätt.

I den militära historien finns det också många exempel på förband som varit i underläge men har kunnat kämpa hårdare, längre och med framgång pga. känslan att göra rätt och att stå för det goda.

Det är viktigt att känna att jag har den moraliska aspekten med mig. Alla vill vara stolta över det man har åstadkommit, eller?

2.5.7 Den internationella miljöns moraliska dilemman

Vad kan jag göra för att vara moraliskt förberedd inför och under en insats utomlands?

I den internationella tjänsten kan mitt arbete innebära att jag ska genomföra frihetsberövanden eller våldsamt ingrepp mot andra människor. Jag kommer i mitt uppdrag få se att människor lider och har det sämre än vad vi har det här i Sverige. Dessutom innebär ofta ett uppdrag att jag måste vara beredd att med vapen göra en insats mot andra människor.

I en internationell insats får vi ofta uppleva en *stor mängd* dilemman under en *begränsad tid*. Detta är en väsentlig skillnad mot den normala tillvaron i Sverige. Det inne-

28 Bergem (2000)

bär en stor påfrestning på individen. Det är nu som vi med hjälp av vårt moraliska omdöme ska handla, och dessutom handla så att vi efter avslutat uppdrag kan känna oss stolta och nöjda med insatsen. Vi har förhoppningsvis skaffat oss ett moraliskt omdöme som står för det tryck som det utsätts för under insatsen oavsett om jag hamnar i kravaller, måste använda dödligt våld eller sitter i en förhandling med de lokala parterna om rätten att använda vägen genom byn.

Det är under förberedelser inför missionen som de för insatsen specifika problemen kan tas upp och förberedas genom övning. Schematiskt kan det se ut som nedan:

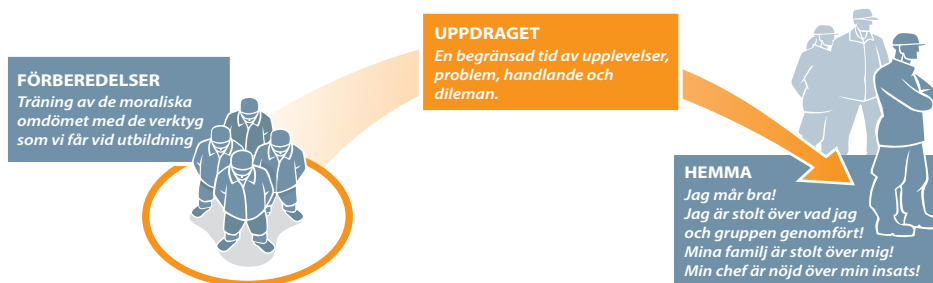


Bild 2.5.7. Moral i olika skeden

Under förberedelserna handlar det om att försöka skapa sig en bild av vilka problem som kan tänkas uppstå i insatsen. Samtala om dessa problem, strukturerat och återkommande. Gör det i de grupper som ska arbeta tillsammans i insatsen. Använd de uppgifter ni kommer att lösa under insatsen som ram för samtalen / utvärderingarna.

- Öva i att se problemen från olika perspektiv. Prova den andra sidans argument och syn på situationen.
- Tillsammans öva att samtala, men framförallt att lyssna på varandras perspektiv.
- Under förberedelserna lär man sig att lyssna efter det som kan visa på att det gemensamma handlandet är på väg i fel riktning. Det sker i språket genom bland annat att man börjar använda epitet på sin omgivning som t.ex. yxor, dumskallar, babianer mm.
- Ta reda på vad alla i gruppen anser vara den moraliska gemensamma handlandet i uppdraget. Vad är varje gruppmedlem beredd att ställa upp på?
- Lägg till punkten moralkontroll vid utvärdering av moment och övningar.

Fråga er själva:

- Handlar vi rätt?
- Undviker vi att handla rätt?
- Har vi uppgiften i fokus?

Under insatsen används och finslipas samtalandet och lyssnandet som övats under förberedelserna. Arbeta hela tiden med att förbereda er inför och utvärdera de uppgifter ni har och de situationer som uppstår.

- Har vi uppgiften i fokus?

Hemma kan jag sedan återkoppla händelser och handlade till en medveten nivå. Jag vet vad jag har gjort och varför. Jag kan svara på frågor om prioriteringar och beslut inför mig själv såväl som inför andra.

Efter hemkomsten

Om jag gjort rätt under och inför uppdraget kan jag ställa följande påståenden till mig själv och låta andra göra det utan att svänga eller glida på svaren.

- Jag kan redogöra för uppgiften.
- Jag kan svara på frågor om prioriteringar och beslut.
- Jag kan känna stolthet över det jag gjort.
- Min chef är nöjd med mitt arbete.
- Min familj och närstående kan vara stolta över det som jag gjort.

En internationell insats kan vara omtumlande. Vi upplever mycket under en begränsad tid. Vi har andra människor tätt inpå oss dygnet runt. Vi möter människor från andra kulturer, med andra målsättningar och med andra moraliska principer än våra egna.

Livet och dess gränser blir ifrågasatta. Mina värderingar krockar med andras i min omgivning.

Jag möter andra sätt att lösa problem. Mitt sätt att handla, att lösa uppgifter, kommer oftare i konflikt än om jag vore hemma i min vardag. I internationell tjänstgöring kan det mesta vara nytt för mig och jag måste välja snabbt för att kunna lösa det jag står inför. Min moral kommer att ifrågasättas av mig själv och av dem som jag arbetar med.

2.5.8 Verktyg

Nedanstående verktyg har ingen användning *i situationen*. De ska användas *före*, d.v.s. under utbildning och övning. De kan också användas i de utvärderingar som görs *efter* situationen.

Dessa verktyg kan hjälpa mig att förstå hur jag fungerar och varför jag fattar vissa beslut. De kan hjälpa mig i utvecklingen av mitt moraliska omdöme genom att belysa mina värderingar och min moraliska grund för handlande och beslut.

Glöm inte bort att det är DU som individ som fattar beslut och handlar, inte modellen.

1. Daglig tillsyn på moralen

Några frågor att använda när du stannar upp i vardagen och reflekterar några minuter kring din egen moral, eller ni i gruppen tillsammans.

- Varför gör jag som jag gör?
- Varför gör vi som vi gör?
- Vilken moral har vi?
- Vilka uttryck tar den sig?
- Är den acceptabel med tanke på Försvarsmaktens uppgifter eller är det dags för förändringar?

2. Lingås rationella beslutsmodell i sju steg

Inför ett konkret etiskt problem frågar sig deltagaren:

- a. Vilka grundläggande värden är det som står i konflikt med varandra?
- b. Exemplifiera dessa värden för varandra och lyssna för att förstå varandras perspektiv.
- c. Vad säger de formella regler mm som styr uppgiften?
- d. Vilka egna mål och intentioner har jag/vi med en bestämd handling?
- e. Hur är karaktären i den tänkta handlingen, dess prägel av tvång eller frihet, förmynderi eller egen medverkan?
- f. Vilka konsekvenser av handlingen finns det för berörda personer eller grupper?
- g. Val av handling.

3. Det lilla etiktestet

Det lilla "etiktestet"²⁹ är användbart. När ett handlingsalternativ har valts kan man ge det en sista prövning med tre frågor:

- a. *Är handlingen laglig?* Om den inte är det, är du då beredd att ta juridiska och andra konsekvenser? ("Laglig" avser inte bara rikets lag utan också försvarets normer, ROE, överenskommelser inom enheten osv.)
- b. *Är den skälig?* Om den inte är skälig, d.v.s. juste, fair, ridderlig, är du då beredd att ta konsekvenserna?
- c. *Kan du försvara den* inför ditt samvete, dina närmaste, offentligheten? Om inte och du ändå vill genomföra den, är du då beredd att ta konsekvenserna under resten av ditt liv?

29 Blanchard & Peale (1988)

3 Befälsföring

Detta kapitel riktar sig till dig som är eller ska bli gruppchef. Det beskriver generella förmågor som krävs för att föra befäl på denna nivå. Det har en praktisk inriktning med tips och råd.

Vi inleder kapitlet med att förklara sambandet mellan begreppen befälsföring, chefskap och ledarskap. Därefter presenteras några allmänna utgångspunkter för befälsföring. Sedan följer ett avsnitt där vi går igenom ett antal olika företeelser som du behöver ha kunskap om för att hantera befälsföringens grunder.

Därefter beskrivs hur du kan leda gruppen från uppgift till resultat. Även detta är ett praktiskt avsnitt som ska ge tips och idéer. Kapitlet avslutas med några punkter kring befälsföring i strid.

Du förutsätts ha läst och reflekterat över kapitel 1 och 2 innan du tar del av detta kapitel.

3.1 Sammanhanget mellan befälsföring, chefskap och ledarskap

3.1.1 Chef och befäl

I den militära organisationen, liksom i de flesta andra, finns ett antal organisatoriska nivåer: t.ex. flottilj, bataljon, fartyg, pluton, grupp. Nivåerna knyts ihop av en befälskedja. På varje nivå finns en chef. Chef är en formell position. En individ utses till chef och har formellt ansvar för att tilldelade uppgifter löses. I praktiken kan detta endast åstadkommas genom samarbete. En chef har oftast en ställföreträdare och är vid större enheter också biträdd av en stab.

Om vi tar en bataljon som exempel kan vi se hur ledning principiellt är uppbyggd. För att leda bataljonen har vi Chefen för 1. bataljon, under denna finns chefen för 1. kompaniet (2. och 3. kompaniet osv.).

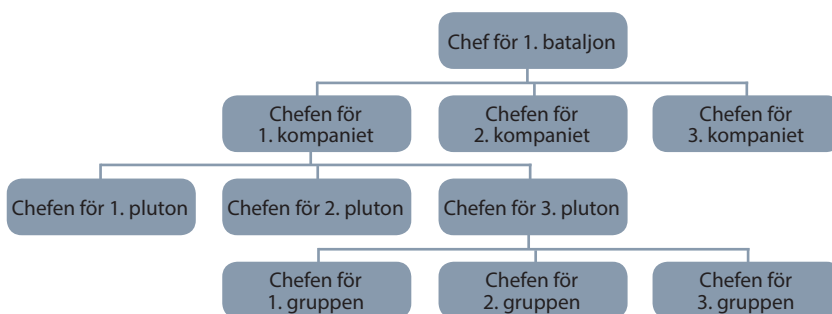


Bild 3.1.1. Exempel på uppbyggnad av ledning

En chef är tilldelad *befäl* - för befälet - över en viss enhet, t.ex. ett fartyg eller ett kompani. *Befälsföring* är att utöva detta befäl. Den som har rätt att föra befäl över någon annan är dennes *förman*. Enheten och dess verksamhet kan innefatta personal, materiel, utrustning, ekonomiska medel etc. Enheten har utformats för de uppgifter den är tänkt att lösa. Befälsföringen syftar till att *inrikta* och *samordna* enhetens verksamhet på ett sådant sätt att uppgiften löses framgångsrikt.

Befälsföringen sker under vitt skilda omständigheter. Från att leda utbildning och förberedelser för insats under tydliga och förutsägbara förhållanden i fred till att leda strid under oklara och farofyllda förhållanden i krig.

Med orden "Jag tar befälet!" klargörs vem som för befälet över enheten. I ett juridiskt perspektiv avgörs vem som är ansvarig, bl.a. för givna order vid ett visst tillfälle. En menig kan kommenderas som t.ex. patrullchef, hon eller han är då förman så länge uppdraget varar. Situationer kan uppstå då chefer stupat eller ett antal meniga uppträder skilda från förbandet. En menig kan då ta befälet på eget initiativ och är då att betrakta som förman.

Befälskedjan bör inte kortslutas. D.v.s. en chef bör inte gå förbi nivåer och ge order direkt till chefer, soldater och sjömän längre ner i befälskedjan. Om så sker fråntas chefer möjligheten att utöva sitt ansvar. Men undantag finns, särskilt under strid. Viktigt är då att den chef som ingripit orienterar berörda chefer om vad som skett och i vilket syfte.

Om du tillfälligt tar befälet över en enhet ska du också återlämna befälet när syftet med övertagandet är uppnått. Du gör det genom att t.ex. kommendera "Gruppcheferna återtar befälet!". Alternativt upplöses enheten med kommandot "Höger och vänster om - marsch!".

FAKTARUTA

3 kap. Befälsrätt³⁰

1 § Befälsrätt innebär rätt och skyldighet för den som tillhör den militära personalen³¹ att i tjänsten föra befäl över annan militär personal. Befälsrätten kan vara begränsad till en viss tjänsteutövning eller ett visst tjänsteuppdrag.

Den som har befälsrätt över någon annan är dennes förman.

2 § En chef har befälsrätt över den personal som tjänstgör under honom eller henne. Befälsrätt över en chef medför också befälsrätt över den personal som står under dennes befäl.

3 § En militär eller civil chef får begära av sin personal att den skall biträda honom eller henne med personliga angelägenheter endast under tjänstetid och om det behövs för att chefen skall kunna utöva sina tjänsteåligganden effektivare.

4 § Befälsrätt över dem som har befattningar i Försvarsmakten som läkare, veterinär, tandläkare, apotekare, psykolog, sjuvårdare eller jurist omfattar inte medicinska, psykologiska, religiösa respektive juridiska frågor.

5 § Den som har befälsrätt får inte ge en order som strider mot svensk lagstiftning eller folkrätten.

3.1.2 Befälsföring, chefskap och ledarskap

Befälsföringen sker genom att du påverkar människor. Påverkan sker genom handlingar. Handling är ett vidare begrepp än beteende, då handling även innefattar avsikten bakom beteendet. Två identiska beteenden kan vara olika handlingar om avsikterna bakom beteendet är olika.

Befälsföringens handlingar kan grovt delas in i två grupper, *chefskap* och *ledarskap*.

Chefskap är de handlingar som tar sin utgångspunkt i befälsrätt. Befälsrätt innebär rätt och skyldighet för den som tillhör den militära personalen att i tjänsten föra befäl över annan militär personal. Det tydligaste uttrycket är när chefen fattar beslut och ger order.

Ledarskap är de handlingar som syftar till påverkan utan att ta utgångspunkt i befälsrätten. Exempelvis föregångsmannaskap, samverkan, överenskommelser, samtal och social närvaro. Observera att ledarskap inte är förbehållet chefer. Ledarskap kan och ska utövas av alla i en organisation och innebär att såväl påverka som att låta sig påverkas. Det är en del i samarbetet för att lösa uppgiften.

Chefen har alltså två ben att använda i sin befälsutövning. Gränsen mellan dessa är inte alltid tydlig. Chefskap och ledarskap stödjer varandra. En god *avvägning* mellan

30 Förordning (1996:927) med bestämmelser för Försvarsmaktens personal

31 Förordning (1996:927) med bestämmelser för Försvarsmaktens personal

de två benen utmärker en framgångsrik chef. Att i en given situation välja lämplig avvägning mellan chefskap och ledarskap för att påverka enheten kräver bl. a. erfarenhet, kännedom om den ledda enheten och en intuitiv förmåga att bedöma enhetens aktuella potential.



Bild 3.1.2. Befälsföringens handlingar - ledarskap och chefskap

Vid utvärdering av - eller reflektion över - befälsutövning, är det av värde att fundera över hur avvägningen mellan chefskap och ledarskap var tänkt, blev, respektive uppfattades i olika situationer.

3.1.3 Påverka och påverkas

Att *påverka* andra innebär att jag påverkar andra individers uppfattning om vad som är möjligt och omöjligt; vad som är klokt, dumdristig eller professionellt att göra; eller hur framtiden kommer att gestalta sig etc.³² Att jag tillmäter det någon annan säger sådan betydelse att jag låter mig *påverkas* och väljer att följa detta, innebär att jag aktivt är med och skapar förutsättningar för att uppgiften ska kunna lösas.

När en militär enhet löser en uppgift sker ett intensivt samarbete mellan individer samtidigt som förutsättningarna hela tiden förändras. Antalet faktorer som inverkar gör att varken förloppet eller resultatet exakt kan förutses och bestämmas. Varje sådant skeende är unikt.

När man ser närmare på ett skeende visar det sig att det över tiden varierar vem som intar positionen att påverka (den som leder) respektive att låta sig påverkas (den/de som följer). Under ett skeende är det centralt att chefen har god förmåga att känna av vad som sker och efterhand förändra sin påverkan respektive hur hon eller han låter sig påverkas. Exempelvis: "Nu är det dags att fatta beslut!" eller "Nu är det dags att stanna upp och lyssna på Andersson!".

3.1.4 Befälsföring och makt

Makt är ett värdeladdat begrepp för många. Makt kan användas i olika syften och med makt följer också ansvaret för hur den används. Vi menar att makt och påverkan alltid förutsätter varandra. Maktutövning är därför ett område av central betydelse för att förstå samarbete och befälsföring.

Makt kan förstås som en *process* och en *relation* mellan den som påverkar och den eller de som låter sig påverkas. När försök att påverka möts av motstånd uppstår maktspel. I sådana maktspel ställs förmågan att framställa verkligheten på ett trovärdigt sätt på sin spets och den som bäst lyckas med det i de inblandades ögon tillåts påverka.³³

Att se på maktutövning utifrån denna utgångspunkt öppnar upp för möjligheten att se på maktutövande som en *förmåga* man kan studera, lära sig och öva upp. Det gör det också möjligt att lära sig att *motstå* maktutövning. En effektiv befälsföring med sunda avsikter förutsätter också att man kan motstå försök från andra att påverka verksamheten i en osund eller felaktig riktning.

³² Alvesson & Ydén (2000)

³³ Alvesson & Ydén (2000)

Den makt som är förenad med befälsföring är av två slag:

- beslutsmakt och
- inflytandemakt.

Beslutsmakten möjliggör påverkan genom chefskap. D.v.s. att fatta beslut och ge order, men också att utdela sanktioner och belöningar. Denna makt har befälspersonen tilldelats av organisationen.

Inflytandemakt möjliggör påverkan genom ledarskap. Chefen tilldelas inflytandemakt av enhetens medlemmar. Den kan ha några olika utgångspunkter:

- en gemensam syn på vad, hur och varför i enhetens verksamhet, inflytandemakten tilldelas för att driva denna syn
- personlig utstrålning³⁴ som medlemmarna identifierar sig med, rycks med och handlar efter den personens påverkan
- yrkeskunnande som gör att personen blir en auktoritet³⁵
- föregångsmannaskap, personen visar vägen genom att handla. Men också i betydelsen ett rättrådigt uppträdande, där man visar moralisk resning.

Ju mer någon tillåts att påverka och ju oftare dennes beskrivning av verkligheten visar sig stämma, desto mer makt tillmäts personen. Detta sker eftersom det ju tidigare visat sig vara klokt och förnuftigt att låta sig påverkas av henne eller honom. En persons inflytandemakt förändras över tiden.

3.1.5 Formalia

Med formalia menar vi här de normativa regler och rutiner som finns för att skapa ordning och struktur. På ett övergripande plan handlar det om lagar och förordningar och vid enheten t.ex. instruktioner, stående order och bestämmelser. Dessa kan reglera t.ex. vapenhantering, arbetstid, ordning i förläggningen eller posttjänst.

Det chefskap och det ledarskap som utövas måste förhålla sig till denna formalia. Som chef ska du medverka till att den formalia som beslutats följs! Om man uppfattar att formalia är till hinder i, eller försvårar verksamhet ska detta rapporteras i befälskedjan.

Vilken formalia som är aktuell för dig får du information om av din närmsta chef.

³⁴ Även benämnt karisma.

³⁵ Auktoritet i betydelsen mycket kunnig och därför en person att lyssna till och följa. Ej att förväxla med auktoritär som betyder diktatorisk.

3.2 Några allmänna utgångspunkter för befälsföring

3.2.1 Gilla läget

Gilla läget är ett gammalt militärt uttryck.

Våra enheter ska kunna verka i extrema situationer. Läget i dem är ofta långt från det man kan önska sig. Att gilla läget handlar om att acceptera att läget är som det är - och agera därifrån.

Att tycka att det borde vara annorlunda eller tycka att andra borde gjort annorlunda förändrar inte läget, det tar bara energi. Att vara befäl, soldat eller sjöman innebär att gilla läget och börja lösa uppgiften.

*"Ett stilla hav gör ingen sjöman skicklig."
Gammalt engelskt ordspråk*

3.2.2 Ansvar och uppföljning

Som tidigare sagts: som chef är du ytterst ansvarig för att förelagda uppgifter blir lösta. Ditt chefsansvar innebär bl.a. att

- när du gett order alltid genom dialog och/eller kontroll förvissar dig om att mottagaren förstått vad som ska göras, när det ska göras och varför det skall göras
- du genom rapporter och att röra dig inom gruppen förvissar dig om att verksamheten sker så att uppgiften kommer att lösas
- vid behov stödja och fatta nya beslut i genomförandet
- du rapporterar till den som ställt uppgiften när den är löst.

Kontroll görs i positiv anda!

3.2.3 Handlingsutrymme

Handlingsutrymmet ger en begränsning till ett helt fritt handlande eftersom ett agerande utanför handlingsutrymmet kan äventyra uppgiftens lösande, motverka andras handlingar eller bidra till att onödigt farliga situationer utvecklas.



Bild 3.2.3. Foto: Försvarsmakten

Begränsa inte i onödan dina underställdas handlingsutrymme. Bedöm individens potential och avpassa handlingsutrymmet efter den. Exempel: En erfaren individ med vana att självständigt lösa uppgifter ges ett större handlingsutrymme än en individ med liten erfarenhet och vana att arbeta självständigt.

Ju större utrymmet är desto större möjlighet till flexibilitet och anpassning, kreativitet och improvisationsmöjligheter i syfte att få uppgiften löst. Som chef ska du tydliggöra handlingsutrymmet och verka för att hela utrymmet används.

Underskatta inte heller ditt eget och enhetens handlingsutrymme. Det är inte ovanligt att människor tolkar utrymmet som mindre än det i verkligheten är.

En fungerande kommunikation i befälskedja och enheter kring uppgifterna och hur de ska lösas, förväntningar och mandat, är en bra grund för att tydliggöra handlingsutrymmet.

Gör alltid klart för dig vilket handlingsutrymme du har när du ska lösa en uppgift.

3.2.4 Tiden

Följande aspekter av tiden är alltid en viktig faktor när gruppen löser uppgifter:

- när ska uppgiften vara löst
- tid för förberedelse
- tid för genomförande
- rimliga tidsbedömningar
- avdela reservtid.

Tiden måste användas effektivt och med eftertanke. Risker är annars att den rinner bort. *Förtänksamhet*: att kunna tänka möjliga händelseutvecklingar innan de hänt, är avgörande för att förbereda i tid. D.v.s. vad kan vi göra redan nu i form av beslut och praktiska åtgärder för att spara tid senare?

Några tips:

- Se till att hålla tider - andra genomförande är beroende av att så sker.
- Om du eller enheten inte kan hålla den tid som angetts - anmäl detta till den som ställt uppgiften. Gör det så fort du kommer till insikt, då ger du också möjlighet till att situationen kan hanteras.
- Ge först order till dem som behöver längst förberedelsetid.
- Förberedande order och orienteringar är bra - de sparar tid i genomförandet.
- Reservtiden tas ut sent eller sist.

Förtänksamhet bidrar till flyt i verksamheten.

3.2.5 Överblick

Som chef ska du säkerställa att du har överblick över hela ditt ansvarsområde. Överblick är nära kopplat till förmågan att strukturera. Om ditt ansvarsområde är väl strukturerat kommer du också att ha god överblick. Några tips:

- En tidslinjal ger dig överblick över uppgifter och hur de är relaterade till tiden.
- Skapa rutiner - om varje händelse alltid är en ny händelse kommer det att kosta mycket tid. Varje händelse som kan hanteras med en rutin kostar mindre tid.
- Lös inte allt själv - se till att fördela olika uppgifter i gruppen när det är möjligt.
- Se till att du har tid och kapacitet över för att hantera oförutsedda händelseutvecklingar. Om du hela tiden går på max kommer du inte att orka i längden.

Överblick innebär också att du förstår dina uppgifter i ett större sammanhang och kan relatera dem till annan verksamhet som pågår. Som gruppchef bör du förstå vilken verksamhet som pågår i två nivåer över din egen.

3.2.6 Orientera - Rapportera

Befälskedjan är också en kommunikationsväg i vilken information kring uppgift och situation förmedlas. Nedåt i befälskedjan sker *orientering* och uppåt sker *rapportering*.

Genom att hålla enheten (underlydande) *orienterade* om läget kan alla förbereda sig för kommande verksamhet/uppgifter. Kommande ordergivning underlättas av att läget redan är känt. Som gruppchef kan du delge din enhet allt du vet - om du inte fått särskild order om annat.



Bild 3.2.6. Foto: Försvarsmakten

Rapportering är en av flera metoder för att ge överordnade chefer information som är nödvändig för att fatta beslut. Rapporter utformas sakligt, entydigt och kortfattat. Vid mindre förändringar i läget och då överordnad chef är väl insatt, rapporteras endast avvikelser från senast insända rapport. Rapportera inte bara om uppgiften utan även vad som upptäcks i övrigt, t.ex. det som avviker från normalbilden.

När uppgiften är löst eller problem uppstår under genomförande ska rapportering om detta ske till den som ställt uppgiften.

Vid rapportering om en händelse eller observation används 7 S.

- Stund – tidpunkt
- Ställe – plats för iakttagelse
- Styrka – antal iakttagna objekt
- Slag – typ av objekt
- Sysselsättning – objektets verksamhet
- Symbol – identifiering
- Sagesman – källa

I rapporter bör du också föreslå hur uppkomna lägen kan utnyttjas för att lösa uppgiften ännu bättre och ge förslag till lösning på problem du rapporterar.

3.2.7 Order

Order är en tvingande befallning om att en uppgift eller en verksamhet ska genomföras. En order ska klart och tydligt ange:

- vilka uppgifter som ska lösas
- syftet med uppgiften
- när uppgiften ska vara löst
- vilka resurser som disponeras
- befälsförhållanden.

Order reglerar som regel inte hur det ska göras. Det är upp till den som ska utföra ordern att självständigt besluta.

Olika former av order

Order kan ges som:

- *Stående order* innehåller bestämmelser av främst rutinkaraktär som ska gälla under längre tid.
- *Förberedande order* används för att vinna tid till förberedelser för kommande verksamhet och kan vara beredduppgift, beredskapsändring m.m.
- *Slutlig order* utges när detaljbeslut fattats i sådan utsträckning att kommande verksamhet kan regleras eller verksamhet ska påbörjas.
- *Order efter hand* ges direkt till underställda för ledning i genomförandet. Kan ges i form av tillägg till den order som är given.

Utformning av order

De order du som gruppchef får är ofta utformade som så kallade fempunktsorder. De är uppbyggda från följande fem punkter:

1. Orientering
2. Uppdrag
3. Genomförande
4. Logistik
5. Ledning

Orientering innebär att ge en bakgrund till kommande punkter. Orienteringen ger information om den verksamhet som pågår vid eget, närmast högre och sidoförband. Den kan också beskriva civilläge, olika parter i en konflikt, terräng, väder etc. Den egna uppgiften anges.

Uppdrag redovisar den egna enhetens uppgift (*vad*) samt syftet (*varför*).

Genomförandet presenterar ”beslut i stort” d.v.s. hur genomförandet i stort ska ske, ofta tidsindelad i ”inledningsvis”, ”därefter” och ”slutligen”. Uppgifter till olika enheter anges.

Logistik reglerar t.ex. ammunitionersättning och evakuering av skadade.

Ledning reglerar t.ex. var chefer kommer att befinna sig och hur rapportering ska ske.

De order du som gruppchef ger till den egna enheten omfattar normalt endast följande punkter:

- orientering (orientering och egen uppgift)
- beslut (genomförande)
- order (uppgift till underställda).

Delgivning av order

Order delges muntligt, skriftligt eller via ledningssystem. Order kan ges enskilt eller samfällt. Order ska nå mottagaren så tidigt att denne hinner göra de förberedelser som krävs för att utföra ordern. Du kan använda olika hjälpmedel för att göra delgivningen tydlig, t.ex.:

- peka i terrängen och ange utgångspunkter i terrängen (UPT)
- använda kartor och ange utgångspunkter på kartan (UPK)
- använda skisser och foton
- göra en modell över aktuell terräng.

En order repeteras alltid. Den som ger en order ska genom dialog och kontroll förvissa sig om *hur* mottagaren förstått vad som ska göras och varför det ska göras.



Bild 3.2.7. Foto: Försvarsmakten

3.2.8 Beredskap

Beredskap anges för att väga av mellan möjlighet till vila eller förberedelser och möjlighet att påbörja angiven verksamhet. Här beskriver vi *stridsberedskap* och *marschberedskap*. Det är som regel överordnad chef som reglerar vilken beredskap som gäller. Om du bedömer att så krävs får du höja den reglerade beredskapen vid den egna enheten, men du får inte anbefalla lägre beredskap.

Stridsberedskap

Stridsberedd innebär att hela eller delar av enheten är på rätt plats, vid rätt tid och beredd att *omedelbart* lösa stridsuppgift.

Följande nivåer av stridsberedskap tillämpas vid markstridsförband.

Stridsberedskap	Innebörd
1	Hela enheten stridsberedd
2:00 min	Halva förbandet med chef eller ställföreträdare
3:00 min	Chef eller ställföreträdare, personal för bevakning och fast eld
4:00 min	Personal för bevakning

:00 min innebär att övriga delar av enheten ska vara stridsberedd efter angivet antal minuter.

Bild 3.2.8.A. Stridsberedskapsgrader och deras innebörd

Marschberedskap

Marschfärdig innebär att personalen är på rätt plats beredd att *omedelbart* påbörja marsch.

Marschberedskap	Innebörd
Marschfärdiga	Förbandet är marschfärdigt
00 min (h) marschberedskap.	Marschen ska kunna påbörjas senast inom angiven tid efter erhållen order

Bild 3.2.8.B. Marschberedskap

3.2.9 Stridsvärde och förbandsanda

Med *stridsvärde* menas ett förbands förmåga att lösa en bestämd (strids)uppgift. Stridsvärdet beror bl.a. av följande faktorer.

Personal	Materiel
Förmåga hos chef och personal Stridserfarenhet	Materielläge: Tillgång till vapen, fordon, sambandsmateriel etc.
Förbandsanda och disciplin	Underhållsläge: Tillgänglighet, funktion och slitage. Möjlighet till ersättning.
Fysisk och psykisk prestationsförmåga	
Personaltillgång	

Bild 3.2.9.A. Faktorer som påverkar stridsvärdet

Förbandsanda är en delmängd i stridsvärdet. Med förbandsanda menas en stark känsla av samhörighet och medvetandet hos varje individ att man har ett ansvar för att förbandet löser sin uppgift.

En god förbandsanda kännetecknas av att personalen:

- söker och har kunskap om vilka uppgifter enheten ska lösa och varför
- har förtroende för sin egen, kamraters och sina chefers förmåga att lösa uppgiften
- har en god förmåga att samarbeta
- värnar om varandra och enheten
- framför förslag och idéer som stärker förbandets förmåga att lösa uppgiften
- är måna om förbandets anseende utåt.



Bild 3.2.8.B. Foto: Försvarmakten

Som gruppchef ska du arbeta för att utveckla och behålla god förbandsanda och högt stridsvärde. En god befälsföring bidrar till detta. Det följande avsnittet ger dig ett antal punkter kring hur du kan utöva din befälsföring.

3.3 Att vara chef och utöva befäl

Ytterst handlar den militära befälsföringen om att med bibehållet förtroende leda enheten i strid.

3.3.1 Förväntningar på ett befäl

De förväntningar som erfarenhetsmässigt brukar riktas mot den som är chef för militära enheter är följande:

- kunna jobbet
- ta beslut
- ta ansvar
- vara rättvis
- bry sig om och hålla på den enhet man är chef för
- vara ett föredöme och visa föregångsmannaskap.

Vi gör de punkterna till struktur för ett resonemang om att vara chef och utöva befäl.

I nödens stund går allas blickar öppet eller dolt till chefen: **Chefen - det är du!**

3.3.2 Kunna jobbet

Att kunna jobbet kan delas upp i en *fackmässig* och en *social* del.

Fackmässigt kunna jobbet

Den *fackmässiga delen* av att kunna jobbet handlar om att kunna leda gruppen i de uppgifter man ska kunna lösa. Det innebär *också* att du ska kunna leda övningar med gruppen i dessa uppgifter. Du måste också ha sådan kunskap om materiel och utrustning att den hålls i brukbart skick och används på bästa sätt.

Se till att alla kan förstå uppgiften!

Det är förbandet som får uppgiften ("1. grupp upprättar postering vid..."). Alla i enheten är delaktiga i och har ett ansvar för att uppgiften blir löst.



Bild 3.3.2.A. Foto: Försvarsmakten

Genom att du som chef orienterar och tidigt för dialog kring uppgifter, blir gruppen fokuserad på den uppgift som ska lösas. D.v.s. en gemensam ansträngning där alla i enheten har som mål att göra sitt bästa för att bidra till att uppgiften blir löst. Vilket är ett tydligt tecken på god förbandsanda! Den andan stärker en chefs förtroende i gruppen och underlättar vid de tillfällen då t.ex. tidsförhållandena inte medger tidig delaktighet.

Du ska vara tydlig med att varje medlem i gruppen är skyldig att göra sig så delaktig som krävs för att kunna förstå hur hon eller han på bästa sätt kan bidra till att uppgiften löses framgångsrikt.

Som chef måste du vara uppmärksam på om någon medlem i gruppen börjar inta rollen som passiv åskådare och nöjer sig med att konstaterar att saker händer. Då måste du och övriga i enheten reagera, samtala med individen ifråga, undersöka vad som behöver göras för att han eller hon åter ska bli en del i den gemensamma ansträngningen.

Olika uppgifter kräver olika former av befälsföring och samarbete för att de ska kunna lösas: men alla uppgifter kräver att de som ska lösa den förstår vad som ska uppnås.

Samarbetsförmåga

Gruppens förmåga att samarbeta är central för att gruppen ska kunna lösa uppgifter. Hur ni kan arbeta för att utveckla samarbetsförmågan beskrivs i kapitel 2, avsnittet ”Uppgiften, gruppen och individen”. Använd med jämna mellanrum verktyget ”särskild tillsyn på gruppen” som finns i det avsnittet. I verktyget utvecklar ni en handlingsplan. Följ upp att handlingsplanen efterlevs! När ni analyserar genomförda övningar, resonera även om styrka och svagheter i ert samarbete.

Bidra till att gruppen har en tillräcklig förmåga

Det är viktigt att alla i enheten har klart för sig vilken förmåga som krävs hos dem för att de ska kunna vara med och bidra i enheten. Ett bra sätt är att efter varje övning analysera genomförandet enligt någon av de utvärderingsmodeller som finns beskrivna i våra reglementen. Bestäm vad som fortsatt behöver förändras och övas.

Sträva efter att göra en förteckning över vad var och en respektive vad ni som enhet tillsammans behöver öva.

För den enskilde görs en lista där det framgår vad individen övar själv, vad som sker genom den egna gruppens försorg och vad ni behöver hjälp av andra för att öva. När tid finns ska individen på eget initiativ öva det som finns på listan.

Kommunicera förteckningen med din närmsta chef, använd den som underlag vid utbildningsplanering. Du som chef har en kopia på denna lista och följer upp var och ens förmågeutveckling. Hur du leder övningar beskrivs i Handbok Utbildningsmetodik.

Om vi förstår vilka uppgifter vi ska kunna lösa kan vi också utveckla vår förmåga att lösa dem.

Socialt kunna jobbet

Den *sociala delen* handlar om att du som chef är tydlig med din vilja att stödja och hjälpa personalen när de behöver det. Viktigt är din förmåga

- att leda och delta i samtal,
- förebygga och lösa konflikter samt
- hantera din egen stress.

Leda samtal

Kommunikation inom gruppen och dialogen som samtal beskrivs i kapitel 2. Använd också verktygen som finns i kapitel 2 för att utveckla och behålla er förmåga till god kommunikation. Som chef ska du se till att samtalen kommer till stånd, det är du eller någon annan i enheten som leder dem.

Samtalet om gruppens uppgifter ska bidra till *förutsägbarhet*, denna kan delas upp i

- visshet,
- pålitlighet och
- säkerhet.



Bild 3.3.2.B. Foto: Försvarmakten

Med *visshet* menar vi att människor kan förutse vad som kommer att kunna hända: att bilden av framtiden är tillräckligt tydlig. Ovisshet kan leda till rädsla. Vissheten, och därmed reduktionen av rädsla kan skapas genom att vi gemensamt utvecklar vår förståelse av uppgift och situation.

Med *pålitlighet* menar vi att människor kan förutse och/eller förstå andras handlande: att andra i genomförandet handlar och reagerar som vi förväntar oss att de ska göra. Att uppleva andra som opålitliga leder till otrygghet. Genom samtalandet blir andra människors handlande mer förutsägbart och vi kan förstå varför de gör som de gör. Upplevelsen av pålitlighet stärks.

Med *säkerhet* menas att en människa upplever sig tillräckligt trygg och har en uppfattning om vilka hot situationen innebär: att uppleva sig hotad och otrygg kan leda till rädsla. Upplevelser av säkerhet, och därmed av trygghet, kan ökas genom att vi i samtalet tydliggör situationen och vilka risker vi är beredda att ta respektive inte ta.

Att uppnå förutsägbarhet kräver att samtalet har en tillräcklig kvalitet. För att illustrera kvalitet i samtalet väljer vi att visa på när samtalet har brister i kvalitén. Sådana brister brukar visa sig genom

- att de flesta bara håller med eller inte förmår formulera sin egen uppfattning
- triviala och ytliga analyser
- att man oreflekterat använder åsikter från olika auktoriteter
- otillräcklig kunskap om det man talar om.

Bristande kvalité i samtalet beror ofta på att vi människor formulerar ett antal förenklingar. Dessa har vi fått från v nnar, auktoriteter och andra resonemang man varit med i. Förenklingar bygger upp gemensamma föreställningar vilka g r det möjligt att kommunicera och komma överens. Detta leder till att många samtal begränsar sig till ett inneh ll och en form *som alla känner igen* och upplever sig kunna hantera. För att en grupp ska kunna utveckla sin förståelse av uppgiften måste den komma förbi denna typ av samtal.

Om den som leder samtalet är medveten om de ovan beskrivna mekanismerna, kan han eller hon också motverka dem.

Förebygga och l sa konflikter

I kapitel 2 beskrivs den problemlösande samarbetskulturen. Använd det verktyg som finns där. Det ger gruppen möjlighet att förebygga destruktiva konflikter.

Om motsättningar mellan individer inte kan hanteras inom de handlingsregler ni i gruppen kommit överens om, måste du ingripa. Risken är att motsättningarna utvecklas till destruktiv konflikt som begränsar gruppens förmåga att l sa uppgiften.

Att gå in i en konflikt mellan individer kräver erfarenhet och kunskap. Det  r inte säkert att det  r du personligen som ska ingripa, det kan vara någon annan i gruppen som har goda förutsättningar att komma till tals med de inblandade. Men du har ett ansvar för att konflikten hanteras! Om du känner att situationen är dig övermäktig ska du omedelbart rapportera till din chef.

En typ av konflikt handlar om att de inblandade har tydliga men oförenliga mål. Tre vanliga typer av sådana konflikter  r *f rdelningskonflikt*, *positionskonflikt* och *ordningskonflikt*.



Bild 3.3.2.C. Foto: Försvarsmakten

Fördelningskonflikten handlar om att man konkurrerar om sådant som går att dela upp, t.ex. pengar, arbetstid, arbetsuppgifter, lokalutrymme, materiel och utrustning.

I *positionskonflikten* konkurrerar de inblandade om en position i gruppen som uppfattas vara odelbar. T.ex. en befattning eller ett ansvar. Under detta kan också ligga en syn på vem som är mest kompetent. Dessa konflikter kan vara svårare att lösa än fördelningskonflikten eftersom bara en kan få positionen.

I *ordningskonflikten* handlar det om vilka regler eller vilken ordning som ska gälla.

Det kan vara så att dessa tre typer av konflikter kan lösas genom ensidiga chefsbeslut: d.v.s. att genom chefskap döma av och tydliggöra vad som gäller. När du fattar sådana beslut efter att konflikten blivit tydlig, se till att du har

- tillräckligt med information för att kunna fatta beslut
- gett de inblandade tillfälle att ge sin syn på saken
- övervägt konsekvenserna av ditt beslut - t.ex. hur relationer och samarbetsmöjligheter i gruppen kommer att påverkas
- mandat att göra det du tänker göra.

Återigen är din erfarenhet och intuition viktig för ditt val av handling. Är du osäker ska du tala med din chef.

En erfaren chef har också öga för om dessa typer av konflikter *kan komma* att uppstå och har därmed möjlighet att tidigt förebygga att så inte sker. T.ex. genom tydlighet i chefskapet.

Hantera din egen stress

Stress och hur stress kan hanteras beskrivs i kapitel 1.

3.3.3 Ta beslut

Som chef måste du kunna, vilja och våga utöva befäl!

Ibland kan beslut innebära obehagligheter för dig själv. Men är besluten de nödvändiga för att uppgiften ska kunna lösas måste du ändå fatta dem. Att inte ta beslut kan få större konsekvenser för dig som chef och för enheten än att ta det beslut som uppfattas obehagligt.

Beslut ska tas i rätt tid och i rätt mängd!

Förtänksamhet, d.v.s. att kunna tänka möjliga händelseutvecklingar innan de hänt, är avgörande för att du ska fatta beslut i rätt tid. Både för tidigt och för sent fattade beslut kan leda till att man är på fel plats, vid fel tid med fel utrustning, kontraorder behöver ges, problem och osäkerheter hopas.

För få fattade beslut innebär risk för otydlighet och bristande förutsägbarhet. Att fatta för många beslut kan hämma initiativkraft, självständighet och leda till passivitet hos medlemmarna i gruppen.

Mellan dessa ytterligheter rör sig chefens beslutsfattande. Detta kräver erfarenhet och utvecklad intuition.

3.3.4 Ta ansvar

Chefen har det odelade ansvaret för att tilldelade uppgifter löses!

Du kan inte lägga över ansvar på andra för de uppgifter du själv är ansvarig. Du kan delegera uppgifter men inte ansvar.

En bra chef måste också söka ansvar - inte undvika det. När uppgifter löses uppstår ibland oklara situationer med oklara ansvarsförhållanden. Som chef ska du i de lägena söka ansvar genom att ta initiativ, improvisera och vid behov ta befälet över personal som saknar egna chefer.

Som en del i befälskedjan är du skyldig att kontrollera den egna verksamheten. Det kan handla om att stående order följs eller att posttjänsten fungerar. Du ska också vara medveten om personalens, materielens och utrustningens aktuella status och kvalitet. Detta sker bl.a. genom visitationer.

Kontroller görs i positiv anda, den behöver inte innebära att du ändrar eller ingriper i verksamhet. Men om det behövs får du inte tveka att ingripa!

Dina överordnade chefer kontrollerar genom de rapporter de får av underställda och genom personliga besök.

Genom visitationer och kontroller kan vi visa varandra att vi är redo, tilliten mellan individer stärks liksom tilltron till förbandets förmåga att lösa uppgiften.

3.3.5 Vara rättvis

De flesta människor har en utpräglad känsla för rättvisa. Den personal du för befälet över förväntar sig att bli rättvist och jämnt behandlade. Det kan handla om fördelning av posttjänst eller beviljande av ledigheter.

Ta inte bara ut frivilliga till farliga uppgifter eller till sådana som uppfattas vara tråkiga. Antalet frivilliga brukar då minska efter ett tag.

Aldrig hota eller muta!

3.3.6 Bry sig om och företräda den enhet man är chef för

Att bry sig om gruppen handlar om att se till att dess medlemmar har bästa möjliga förutsättningar att lösa sina uppgifter. Vid ett tillfälle kan det handla om att med en uttröttad grupp genomdriva maskeringsarbete och grävande av skyddsgropar. I ett annat fall att ordna extra tvättbyte och möjlighet till mat och vila. Att minimera risker och när risker tas se till att de är väl övervägda är ett annat exempel.

Personkännedom

Likväl som vi är olika på utsidan är vi olika på insidan. Du behöver lära känna personalen i enheten för att rätt kunna bedöma deras potential och förmåga att handla. Då kan du också se till att de får lämpliga uppgifter och att deras förmåga kommer till sin rätt. Det handlar bl.a. om en uppfattning om individens

- sociala situation,
- yrkeskunnande och
- egenskaper som initiativkraft, vilja, mod och förmåga att ta ansvar.



Bild 3.3.6.A. Foto: Försvarmakten

Var intresserad av människorna, ta tillfällen till samtal enskilt eller i mindre grupper. Var observant på om någon känner sig utanför, ta omedelbart tag i en sådan situation. Ägna särskilt intresse åt och ta väl hand om nykomlingar. En sådan omsorg besvaras oftast med ett helhjärtat stöd från gruppen.

Vi

När du talar om enheten du är chef över: undvik jag, mej, min, mitt och mina. Att vara chef är ett förtroendeuppdrag - inte ett ägarförhållande. Tala om enheten i VI-form, d.v.s. vi, oss, vår, vårt och våra.

Hårda och kärva förhållanden får inte ta bort närvaron av mänsklighet, den är viktig för att den sociala gemenskapen ska bestå och bidra till trygghet i gruppen. En klapp på axeln, ett vänligt ord eller att dela med sig av en chokladkaka kan i utsatta lägen vara det som håller gruppen samman.

Ibland kan verksamheten få en rutinartad karaktär och många kan uppleva sysslolöshet, det kan leda till olust, tristess, negativa strömningar och i sin förlängning dålig förbandsanda. Under sådana förhållanden ska du bidra till att verksamhet kommer igång som bryter denna onda cirkel. Sådan verksamhet eller aktiviteter måste vara meningsfulla, annars bidrar de till att förvärpa situationen. Exempel på aktiviteter kan vara växelutbildning, fysisk träning, öva på olika händelseutvecklingar etc.

Chefen som representant

Att vara chef innebär också att vara representant.

När chefen lever nära den enhet där befälsföringen utövas, representerar chefen överordnade och organisationen och det den står för. När chefen möter sina överordnade chefer representerar hon eller han dem som chefskapet gäller. Förenklat uttryckt: chefen representerar de som inte är närvarande.

I en organisation med öppen och fri kommunikation och där det finns en gemensam uppfattning kring vad som ska åstadkommas, där innebär denna dubbla företrädarroll sällan några problem. Chefen rapporterar öppet och ärligt uppåt - även obehagligheter - och arbetar i samma anda med gruppen.

Ansträngning, vila och återhämtning

Uthållighet i att lösa uppgiften kräver en avvägning mellan ansträngning och vila. En utmattad individ kan inte bidra, behöver hjälp av kamrater och innebär att gruppens förmåga att lösa uppgiften försämras.

Tänk framåt när du bedömer avvägningen mellan ansträngning och vila. Arbetsuppgifter och ansträngningar fördelas och anpassas efter individens fysiska förmåga. Se till att personal vilar när det är möjligt, dela in i avlösningar.

Återhämtning planeras av högre chef och innebär att enheten under en begränsad tid frigörs för vila och vård.

Träna regelbundet den fysiska prestationsförmågan. Se till att det finns en långsiktig plan för träningsmål och hur de ska nås. En god fysisk prestationsförmåga stärker även den psykiska prestationsförmågan.

Som chef ska du kunna:

- leda gruppens fysiska träning
- bedöma gruppens fysiska stridsvärde i relation till en bestämd uppgift, du gör det med utgångspunkt i inre och yttre faktorer (se avsnitt 1.2)
- beordra åtgärder som optimerar den egna gruppens fysiska stridsvärde i förhållande till den uppgift som ska lösas.

Ordning och reda

Ordning och reda är en viktig grund för att enheten ska fungera och lösa sina uppgifter väl. En vägledande regel i militär verksamhet är,

Rätt tid, rätt plats och rätt utrustning.

Det finns föreskrifter för vård av materiel och utrustning och stående order som reglerar rutinverksamhet. Sådana strukturer och rutiner bidrar till den grund och stadga som krävs för att förbandet ska ha handlingsberedskap inför det oväntade. Som chef är du ansvarig för att gällande bestämmelser följs vid gruppen.

I en enhet växer det ofta fram rutiner för att underlätta och skapa flyt i verksamheten. Ibland är det bra att formalisera dessa.

Förslag och idéer

Stimulera och ta vara på förslag och idéer. Att framföra sådana visar att man är engagerad och bryr sig om enheten.

Till närmsta chef rapporterar du sådana förslag som har med gruppens förhållande till andra enheter att göra.

Traditioner och ceremonier

Tradition är ett latinskt ord som betyder ”överlämnande”. Det som överlämnas är ett arv av seder och bruk, olika synsätt, språk och värderingar.

Goda traditioner bidrar, liksom ordning och reda, till sammanhållning och stadga. Är traditionerna förenliga med regler och värderingar bör de behållas och utvecklas. Dåliga traditioner, d.v.s. sådana som saknar positivt innehåll eller inte är förenliga med våra värderingar, ska vi däremot göra oss av med.



Bild 3.3.6.B. Foto: Försvarsmakten

Ceremoni är en ritual som utförs vid särskilt tillfälle, t.ex. soldaterinran, korum eller högvaktsavlösningen.

En organisation behöver både tradition och förnyelse.

3.3.7 Vara föredöme och visa föregångsmannaskap

Grundregeln är att leva som man lär. Att säga sig stå för en sak och i handling visa något annat leder alltid till att du förlorar i förtroende. Detta ställer krav på att du har en genomtänkt moral!

Moralen är en inre kompass som kommer till uttryck i det vi gör och säger. Som chef måste du vara medveten om denna din inre kompass. Du bör återkommande reflektera över och tänka igenom din moral. En sådan genomarbetad moral hjälper dig att fatta goda beslut och finna vägar ur problem och besvärliga situationer.

Du kommer alltid att stå till svars för dina handlingar. Förr eller senare - på ett eller annat sätt. Då ger en genomarbetad moral dig trygghet i att du handlat moraliskt och med det gemensammas bästa för dina ögon.

Det finns också en koppling mellan föredöme och vilka krav du kan ställa på dina underställda. Du kan ställa höga krav så länge gruppen vet att du alltid ställer de högsta på dig själv.

När du är chef och en del av befälskedjan innebär det att du också i gruppen företräder Försvarsmakten som organisation: dess ide, mål, krav och värderingar. De värderingar som ska komma till uttryck i Försvarsmaktens verksamhet finns beskrivna i ett antal dokument. Din närmsta chef kan svara på vilka dokument du ska ta del av.

I svåra lägen, vilket inte nödvändigtvis innebär strid, ska du leda genom personligt föredöme - föregångsmannaskap. Tydligast kommer detta till uttryck i kommandot ”Följ mig!”.



Bild 3.3.7. Foto: Försvarsmakten

Att vara ett föredöme innebär också att vara mänsklig. I texter som denna blir det lätt många skyldig, ska, ansvarig för etc. Men ingen förväntar sig att du är felfri, vilket inte du heller bör förvänta dig av din omgivning.

Hur du och gruppen kan arbeta med moralfrågor beskrivs i kapitel 2.

3.4 Att leda verksamhet från uppgift till resultat

3.4.1 Uppgiften

Uppgifter har olika karaktär. En del ska vara lösta efter någon minut. Andra kan spänna över flera veckor eller månader. Den situation i vilken uppgiften ska lösas kan variera från utbildning och förberedelser i fred till insats under krigsförhållanden. Alla uppgifter har det gemensamt att det så småningom ska redovisas ett resultat.

Uppgiften kommer vanligen från din chef och är som regel muntlig eller skriftlig. Du kommer också att formulera uppgifter till gruppen själv. Det kan ske när händelseutvecklingen gör det nödvändigt att ta initiativ eller som en konsekvens av en order eller ett ansvarsområde.

I det följande beskrivs ett generellt tillvägagångssätt att hantera vägen från uppgift till resultat.

3.4.2 Planering

Enkla planer följdriktigt genomförda leder säkrast till målet. Enkelhet motverkar risken för missförstånd, tidsförluster och minskad effektivitet.

När gruppen fått en uppgift är det bra att låta gruppmedlemmarna medverka i planeringen. Underlaget blir bredare och genomförandet underlättas eftersom gruppen får en likartad förståelse för uppgiften. Avgörande för graden av medverkan är oftast den tid som står till förfogande till dess att uppgiften ska vara löst. Ibland är tiden mellan uppgift och efterfrågat resultat mycket kort.

1. Förstå uppgiften

Repetera alltid ordagrant den uppgift du fått så att avsändaren hör *att* du uppfattat uppgiften så som den var ställd.

Fundera över *hur* du förstår uppgiften, vad den innebär. Du bör ha svar på frågorna *vem ska åstadkomma vad, när, var och varför*. Om tid finns kommunicerar du detta med din chef. ”Jag har förstått uppgiften på följande sätt...”

Passa på att ställa de frågor du har på uppgiften. Ibland kan det dröja innan du har möjlighet att kommunicera med din chef igen.

Gör klart för dig konsekvenser av tidsförhållandena. Tänk på att olika befattningshavare har olika lång tid till utgångsläge för att lösa uppgifter. Det kan bero på deras nuvarande läge, utrustning, system m.m. Se till att förberedelseiden blir så lång som möjligt.

Ger det ovanstående anledning till några omedelbara åtgärder? T.ex. förberedande order eller höjning av marsch- och/eller stridsberedskap.

2. Uppfatta situationen

Klarlägg de förutsättningar under vilka uppgiften ska lösas.

Vad behöver du veta om situationen för att komma till beslut? Samla in den informationen. Skilj på fakta och antaganden.

3. Hur kan uppgiften lösas?

Ta fram några olika alternativ för hur uppgiften kan lösas.

Alternativen ska vara så tydliga att de kan vara grund för beslut och order.

4. Hur ska uppgiften lösas?

Välj alternativ. Gör klart för dig *varför* du väljer detta alternativ.

Utveckla och gör alternativet tydligare.

Gör en tidsaxel, mental eller nedtecknad. Lägg in den punkt när uppgiften ska vara löst, gå bakåt från den punkten och ange när olika moment ska vara klara för att helheten ska fungera.

5. Ordergivning

En order på gruppnivå omfattar normalt:

- orientering (orientering och egen uppgift)
- beslut (genomförande) och
- order (uppgift till underställda).

Orienteringen beskriver de grundvärden som gäller och den uppgift som gruppen ska lösa. Orienteringen kan vid gott om tid vara fylig. Gruppchefen bör efter orienteringen och om tiden medger

- ge tillfälle till frågor och
- ställa kontrollfrågor.

Beslut beskriver hur uppgiften ska lösas. Beslutet ska ge gruppen möjlighet att förstå de uppgifter som sedan ges i ordern. Därmed kan individer handla i chefens anda, ta initiativ och improvisera då så krävs för att uppnå syftet med uppgiften. För att skapa tydlighet bör beslutet ges i den tidsordning som verksamheten ska ske.

Order utformas som uppgifter till gruppen, omgång, stridspar eller befattningshavare.

Av en order ska det framgå:

- vilka uppgifter som ska lösas
- syftet med uppgiften
- när uppgiften ska vara löst
- vilka resurser som disponeras
- befälsförhållanden.

Använd reglementerade orderuttryck. Dessa har en definierad innebörd vilket minskar risken för missförstånd. Försäkra dig om

- *att* mottagaren uppfattat ordern så som den är ställd (låt mottagaren repetera) och
- *hur* mottagaren förstått orderns innebörd.

Muntlig order ska ges lugnt och bestämt med väl avvägd röststyrka. Den ska vara klar och entydig. Det underlättar för mottagarna om du gör avvägda uppehåll efter meningar, viktiga ord, namn, riktningar och sifferuppgifter. Om du har tid: föröva ordergivningen.

3.4.3 Genomförande

Under genomförandet utövar du nödvändig ledning för att uppgiften ska lösas. Grunden för detta är att du följer upp att de order du gett omsätts i handlingar så att uppgiften blir löst. Det sker genom att jämföra den tänkta händelseutvecklingen med den verkliga. Du är närvarande i genomförandet, du kontrollerar att moment genomförts som avsetts och du tar emot rapporter från medlemmarna i gruppen. Med detta som grund bedömer du om det som nu sker leder i önskad riktning.



Bild 3.4.3. Foto: Försvarsmakten

Situationen kommer att förändra sig under lösandet av uppgiften, det gör också att genomförandet måste anpassas. Det sker av individer genom initiativ och anpassning.

Som gruppchef ska du styra och stödja. Det kräver en avvägning mellan chefskap och ledarskap. Genom att röra dig bland gruppens medlemmar håller du dig orienterad om hur genomförandet utvecklar sig. Ställ frågor kring hur det går, hur man uppfattar situationen etc.

Du styr genom att fatta beslut om ny inriktning för att hantera det som uppenbart håller på eller kommer att hända. Ett beslut kan också vara en formalisering av en ny inriktning som redan påbörjats med anledning av hur händelserna utvecklas.

Du stödjer genom att ge uppmuntran, berömma, orientera och svara på frågor. Men också genom att visa vägen med föregångsmannaskap när det behövs.

Som chef ska du stå för fasthet i genomförandet och utstråla lugn och tillförsikt i att uppgiften kommer att lösas.

Under genomförandet rapporterar du till den som ställt uppgiften så som ni kommit överens om eller vid särskilda händelser och förändringar. Rapportera vad du vet - inte vad du tror. Du kan behöva få ett nytt beslut av den som ställt uppgiften om händelseutvecklingen gör att uppgiften leder till ett annat resultat än det som avsågs i ordern.

3.4.4 Resultatet

Uppgiften är löst när resultatet är det som angavs i uppgiften. Som chef är du odelat ansvarig för att uppgiften löses. Därför måste du också försäkra dig om att så har skett innan du rapporterar att uppgiften är löst.

Hur detta sker beror på situationen i stort, vid strid är det kanske inte möjligt att personligen ta sig till den plats som krävs. Det beror också på gruppens förbandsanda och stridsvärde. Ibland kan det räcka med att du får en rapport efter löst uppgift vid andra tillfällen måste en noggrannare och fastare kontroll ske.

När du har försäkrat dig om att uppgiften är löst rapporterar du detta till den som ställt uppgiften.

3.4.5 Utvärdering

Någon form av utvärdering ska alltid göras av ett genomförande. Underliggande frågor är, vad lärde vi av detta? och vad behöver vi utveckla? Om möjligt bör en sådan utvärdering ske av gruppen tillsammans. I våra reglementen finns exempel på utvärderingsmodeller.

3.5 Befälsföring i strid

Här redovisas endast kortfattat några centrala punkter kring befälsföring i strid. För en fördjupning hänvisas till respektive förbandetsreglemente.

3.5.1 Hantera rädslan

Som chef är det nödvändigt att kunna bevara ett yttre lugn och kontrollera sin inre oro och ovisshet. Visar chefen tecken på rädsla smittar det ofelbart av sig. Mod är inte frånvaro av rädsla - mod är att behärska sin rädsla.

Alla i ett förband kan genom sitt agerande motverka rädsla. T.ex. genom att tala lugnt, både i direktkontakt och på radio. Se den du talar med i ögonen, eventuella solglasögon tas av vid samtal.

Bidra till att gruppen är sysselsatt. Overksamhet är en farlig grogrund för rädsla. Att vidta lämpliga förberedelser inför striden gör även att individer i större utsträckning upplever att de kan påverka situationen. Att agera är bättre än att reagera.

Orientera och informera. Få saker ger sådan näring till oro och rädsla som tystnad och falska rykten. Att orientera om förbandets uppgift, terrängen, vad som händer vid sidoförbanden samt motståndarens förehavanden kommer att ha en lugnande effekt. Även informationen att ingen ny information finns är bättre än tystnad.

Läs mer i kapitel 1. Där beskrivs också ett verktyg för att träna avslappning.

Tala lugnt - det föder lugn. Se människor i ögonen. Ögonkontakt gör att människor känner sig sedda.

3.5.2 Håll igång verksamheten

Aktivitet distraherar rädslan. Se till att det pågår verksamhet när det finns risk att rädslan tar över i enheten. Det ska vara rimliga och vettiga åtgärder. I en svår situation är det viktigt att göra något - att agera. Det är mindre viktigt om åtgärden inte är den bästa, det är viktigare att behålla initiativet. I ett svenskt reglemente från 1963 uttrycks det så här:

"Obeslutsamhet och uraktlåtenhet att handla ligger en chef mera till last än misstag i fråga om val av medel."

3.5.3 Håll enheten orienterad

Vid lägre enheter är grundprincipen att chefen ska orientera om allt denne vet. Det kan gälla uppgiften, fienden, andra förband, terrängen, civilläget, vidtagna åtgärder m.m.

Lika viktigt som att orientera är att tala om när man inte vet något om det som händer kring enheten.

3.5.4 Säkerställ kontakt och samband

Att vara ensam ökar rädslan. Arbeta i stridspar. Om man inte kan se varandra kan repetition mellan de enskilda bidra till att alla känner att kamraterna finns där.

3.5.5 Chefens plats i strid

En gruppchef uppehåller sig vid förbandets främsta delar och leder genom föregångsmannaskap. Chefen delar de faror som hon eller han begär att underställda ska möta. Gruppen vill vid fara se sin chef hos sig, men man vill inte se dumdristighet.

Säkerställ att underställda känner till var du finns – en närvarande chef kan ingjuta lugn medan frånvaron av en chef kan förstärka nervositet och rädsla.

3.5.6 Tillvänjning

Efterhand kommer individer att anpassa sig till och få en viss vana vid stridens miljö. Vissa individer är då tryggare än andra, de kan ta på sig större uppgifter. Men de kan också förmedla sin trygghet till mindre trygga kamrater. Bedöm individers potential när du indelar enheten.

3.6 Utveckling av din befälsföring

Din befälsföring kan naturligtvis alltid utvecklas. För att göra detta kan det vara bra att ha några riktmärken att fundera kring. Det följande utgår från fem kriterier³⁶ vilka behöver vara uppfyllda för att en individ ska kunna göra goda prestationer i sitt arbete.

De fem kriterierna är:

- vill
- vet
- kan
- får
- gör.

Fundera över varje punkt i relation till hur det är i den enhet du är chef över. Din analys bör leda fram till områden som du kan förändra, förbättra, utveckla - men också bibehålla. Dela gärna dina funderingar med gruppen och/eller kollegor som också är chefer.

³⁶ Bearbetat efter Pettersson (2010).

3.6.1 Vill

Det första kriteriet är att personen **vill** utföra sina uppgifter. Det är liktydigt med att hon eller han är motiverad för att utföra dem. Hur pass motiverad en individ är kan bero på flera olika faktorer. Några sådana är:

- förbandsanda - känslan av samhörighet och gemensamt ansvar för att uppgiften löses
- förtroenden - till sig själv, kamraterna och ledningen
- erkänsla - att bli uppskattad för gjorda insatser
- utrymme att utvecklas efter sina förutsättningar.

Låg motivation kan vara en konsekvens av att en eller flera av de följande fyra kriterierna inte är tillgodosedda.

3.6.2 Vet

Det andra kriteriet är att personen **vet** tillräckligt mycket för att utföra sina uppgifter. Det handlar om att han eller hon har tillräckligt mycket *information*. Information kan t.ex. gälla att individen:

- har klart för sig vad som allmänt har hänt, händer och kommer att hända i och utanför enheten
- vet vilka (strids)uppgifter enheten ska lösa, hur, när, var och varför
- uppfattar de egna uppgifter som tydliga
- uppfattar organisation, rutiner och krav som tydliga och begripliga.

3.6.3 Kan

Det tredje kriteriet är att personen **kan** tillräckligt mycket för att utföra sina uppgifter. Det innebär att han eller hon har tillräckligt mycket förmåga för att kunna lösa sina uppgifter. Det är både en fråga om att man har tillräckligt bred och djup förmåga, men det handlar också om att kompetensen är lagom hög. Det kan vara lika frustrerande att både ha för låg och för hög förmåga i förhållande till sina uppgifter.

3.6.4 Får

Det fjärde kriteriet är att personen **får** tillräckligt mycket utrymme för att utföra sina uppgifter. Det handlar både om att han eller hon har befogenheter och mandat, men också att det finns tydliga gränser i form av regler, rutiner och policys.

3.6.5 Gör

Det femte och sista kriteriet är vad personen ska och bör **göra** för att utföra sina uppgifter.

Det är viktigt att man både har lagom mycket ansvar och att det är tydligt. Men också att ledningens och enhetens förväntningar på individens prestationer är tydliga och upplevs som rimliga.

3.6.6 Enhetens prestation

Summan av individernas prestationer är lika med enhetens prestation. Att inte ”få”, att inte ”kunna”, att inte ”veta” bidrar till låg egenkontroll, det är i sig en stressfaktor och leder till otrivsel, bristande motivation och ytterst till ohälsa.

Du kan också använda dessa fem kriterier som utgångspunkt när du har samtal med enskilda eller hela enheten om olika aspekter av ”arbetssituationen”.

4 Källförteckning

Huvudförfattare

Kapitel	Huvudförfattare
Kapitel 1	David Bergman och Mikael Lindholm
Kapitel 2	Tomas Sewerin, Mikael Gudmundsson, Mikael Lindholm och Steve Simson
Kapitel 3	Mikael Lindholm

Tidigare militära publikationer

Krigserfarenhet och trupp utbildning (1942)

Befälsföring, disciplin och förbandsanda (1956)

Befäl i fält (1968)

Ledarskap (1976)

Truppföring (1983)

Chefen och ledarskapet (1986)

Befäl ombord (1986)

Pedagogiska grunder (2006)

Handbok Utbildningsmetodik (2013)

Reglementen

Den minsta gemensamma förmågan för alla gruppchefer rör markstrid. Markstridsreglementet (MSR-serien) utgör en försvarsmaktsgemensam grund för markstridsområdet. MSR har använts som reglementarisk referens till denna handbok.

Övriga referenser

Aikins, D, Johnson, D, Borelli, J, Klemanski, D, Morrissey, P, Benham, T, Southwick S, &Tolin, D (2009): Thought suppression failures in combat PTSD: A cognitive load hypothesis. *Behavior Research and Therapy*, 47, pp. 744–751.

Aikins, D, Jackson, E, Christensen, A, Walderhaug, E, Afroz, S, Neumeister, A. (2011): Differential conditioned fear response predicts duloxetine treatment outcome in male veterans with PTSD: A pilot study. *Psychiatry Research*, Vol 188(3), Aug 15, 453-455.

Alvesson, M. & Ydén, K. Ledarskap som verklighetsdefinition, relation och process. i Ydén, K. (2000): IT, organiserande och ledarskap. BAS: Göteborg.

Bergem, T. (2000): Läraren i etikens motljus. Lund: Studentlitteratur.

Bergman, D. (2010): Sist i matkön, först ut genom flygplansdörren – Halo-effekt av Halo-hoppning, *Kungliga Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidskrift*, Nr 3 Juli/Oktober.

Bergman, D. (2012): Slagtillit och självtillit – den militära närkampens psykologiska effekter. *Kungliga Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidskrift*, Nr 3 Juli/September.

Blanchard, K. & Peale, N.V. (1988): Chefens moraliska dilemma. Stockholm: Svenska Dagbladet.

Borell, K. (2004): Disciplinära strategier. Stockholm: Militärhögskolan.

Briere, J. (2004): *Psychological Assessment of Adult Posttraumatic States: Phenomenology, Diagnosis, and Measurement*. Second Edition, American Psychological Association, Washington.

Eisel, P. (2007): Att använda arbetsgrupper effektivt. Stockholm: Liber AB.

Gejms, L. (2008):Handledning i professionsgrupper. Malmö: Holmbergs i Malmö AB.

Granberg, O. (2009): Manus - Kommunikation i arbetsgruppen.

Gyllenkrok, A. (1943): Synpunkter rörande utbildning – grundläggande utbildning, Malmö: C. A. Andersson & Co.

Jordan, T. (2007): Att hantera och förebygga konflikter på arbetsplatsen. Stockholm: Lärarförbundet.

Kvebæk, D. (1990): Det myndiggjorte menneske. Oslo: Aventura

Lazarus, R. (1966): Psychological Stress and the Coping Process. New York: McGraw-Hill.

Lazarus, R. (1999): Stress and Emotion: A new synthesis. London: Free Association Books.

Maltén, A. (1998): Kommunikation och konflikthantering – en introduktion. Lund: Studentlitteratur.

Michel, P-O, Lundin, T, Otto, U, Bergh-Johannesson, K, Nilsson, D. (2010): Psykotraumatologi: Bedömning, bemötande och behandling av stresstillstånd. Lund: Studentlitteratur.

Morales-Negron, H. (2008): Self-Efficacy, State Anxiety and Motivation During Mandatory Combatives Training. Doktorsavhandling, Florida State University.

Moran, L. (1958): Modets anatomi. Stockholm: Hörsta förlag.

Pettersson, P. (2010). Från individ till lönsam affär. Stockholm: Agerus Publishing.

Rautalinko, E. (2007): Samtalsfärdigheter. Stockholm: Liber AB.

Ronthy, M. & Rosendahl, S. (2003): Samtal som utvecklar. Stockholm: Liber AB.

Samuels, S, Foster, C, & Lindsay, D. (2010): Freefall, Self-Efficacy, and Leading in Dangerous Contexts. Military Psychology, 22: 1 2010, s 117-136.

Sandberg, J. & Targama, A. (1998): Ledning och förståelse. Lund: Studentlitteratur.

Saus, E-R, Johnsen, B H, Eid, J, Riisem, P K, Andersen, R & Thayer, J. (2006): The effect of brief situational awareness training in a police shooting simulator: An experimental study. Military Psychology, 18 (Suppl) 2006, s 3-21.

Shaeffer, L. (1947): Fear and courage in aerial combat. Journal of Consulting Psychology, May-Jun;11(3):137-43.

Shalit, B. (2003): Konflikten och stridens psykologi. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

Trollestad, C. (2001): Etik & Organisationskulturer : Att Skapa En Gemensam Värdegrund. Stockholm: Svenska Förlaget.

Utbildningspaket Fysisk prestationsförmåga förhandsutgåva 2013 (UP Fysisk prestationsförmåga FU 2013)

Votinius, S (2004): Varandra som vänner och fiender - En idékritisk undersökning om kontraktet och dess grund. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposium.

Warfighting (1997) Department of the Navy, Headquarters United States Marine Corps, Washington, D.C.

Yerkes, R. & Dodson, J. (1908): The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. Essential readings in sport and exercise psychology. Journal of Comparative Neurology and Psychology, Vol. 18, 459-482

Øiestad, G. (2005): Feedback. Stockholm: Liber AB.

Bilder

Samtliga fotografier: Försvarmakten.

Illustrationer, där annat inte anges:

Anna-Karin Wetzig, FMV FSV APS – Grafisk Produktion.



FÖRSVARSMAKTEN

107 85 STOCKHOLM. Tel 08-788 75 00, Fax 08-788 77 78.
www.forsvarsmakten.se

Handbok Samarbete
och Befälsföring
M7739-352062

