

MILITÄRT LEDARSKAP

- **VILKET LEDARSKAP BEHÖVS FÖR ATT MÖTA NYA TIDENS UTMANINGAR?**

DAVID LUNDEVI

PROJEKTLEDARE

FÖRSVARSMAKTENS LEDARSKAPS- OCH PEDAGOGIKENHET



”DEN SVENSKA FÖRSVARSMAKTEN BYGGS MED ETT LEDANDE OCH LÄRANDE I VÄRLDSKLASS”



"NYA TIDEN"

Daily Mail

FRIDAY, FEBRUARY 25, 2022

www.dailymail.co.uk

Daily newspaper of the year 80p

DAY EVIL WAS
UNLEASHED
ON INNOCENTS



Heartbreaking: Olena Kurilo, a 53-year-old teacher, was injured when Russian forces bombed the eastern Ukrainian city of Chuhuiv yesterday morning. Right: A woman holds her baby inside a bus as they flee the capital Kyiv

PUTIN TO SEIZE CAPITAL IN DAYS

■ Russian troops encircle Kyiv after lightning invasion ■ Boris says tyrant is 'redrawing map of Europe in blood' ■ But outrage as Germany and Italy veto tough sanction

RUSSIAN forces were closing in on Kyiv last night, as Ukraine's leader warned a 'new Iron Curtain' was descending on Europe. On one of the Continent's darkest days since the Second World War, Vladimir Putin's troops launched a full-scale invasion of Ukraine by land, sea and air. The invaders unleashed a barrage of missiles to knock out air defences and position themselves for a lightning assault on the country's capital. Security officials predicted that Kyiv could fall in as little as 48 hours. Boris Johnson led the global condemnation, branding Putin a 'dictator' and a 'bloodstained aggressor' bent on 'imperial conquest' and 'redrawing the map of Europe with blood'. On a day of carnage, Mr Johnson suggested Putin could be tried for war crimes at The Hague, and told the Ukrainian president that he can run a government in exile.

Turn to Page 2

THE SHARPEST ANALYSIS, MOST DRAMATIC PICTURES



SUNDAY **Mirror** We are with you
Sunday, February 27, 2022 £1.90 SUNDAY NEWSPAPER OF THE YEAR

Despatches from Mirror team in Ukraine

COURAGE
Ukrainian soldiers

THE FIGHT IS HERE

DEFIANT
President
Zelensky

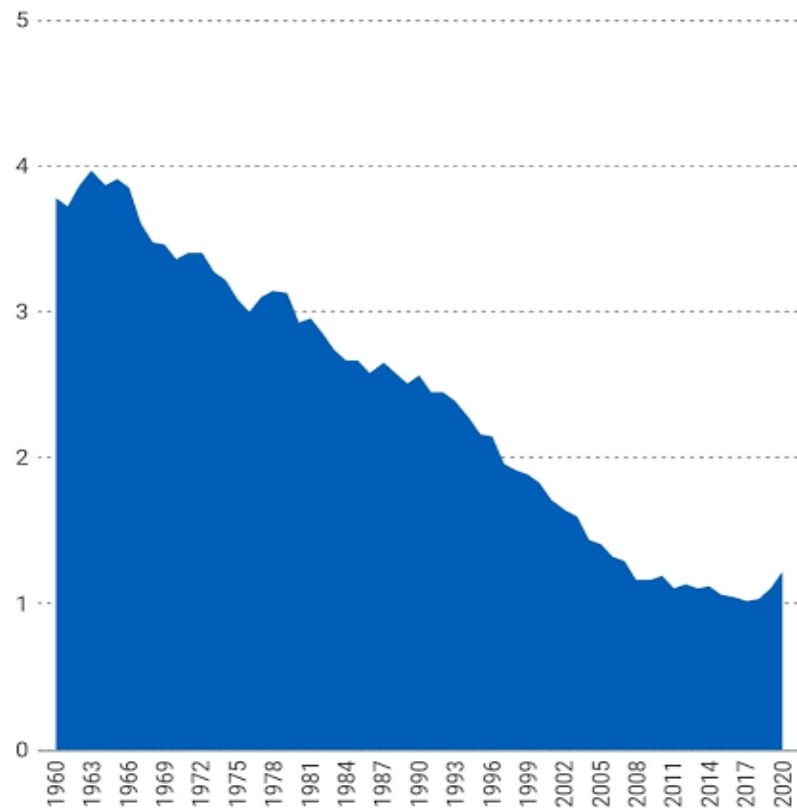
» Zelensky's hero :» Brave Ukrainians :» Abramovich quits



”GAMLA TIDEN”

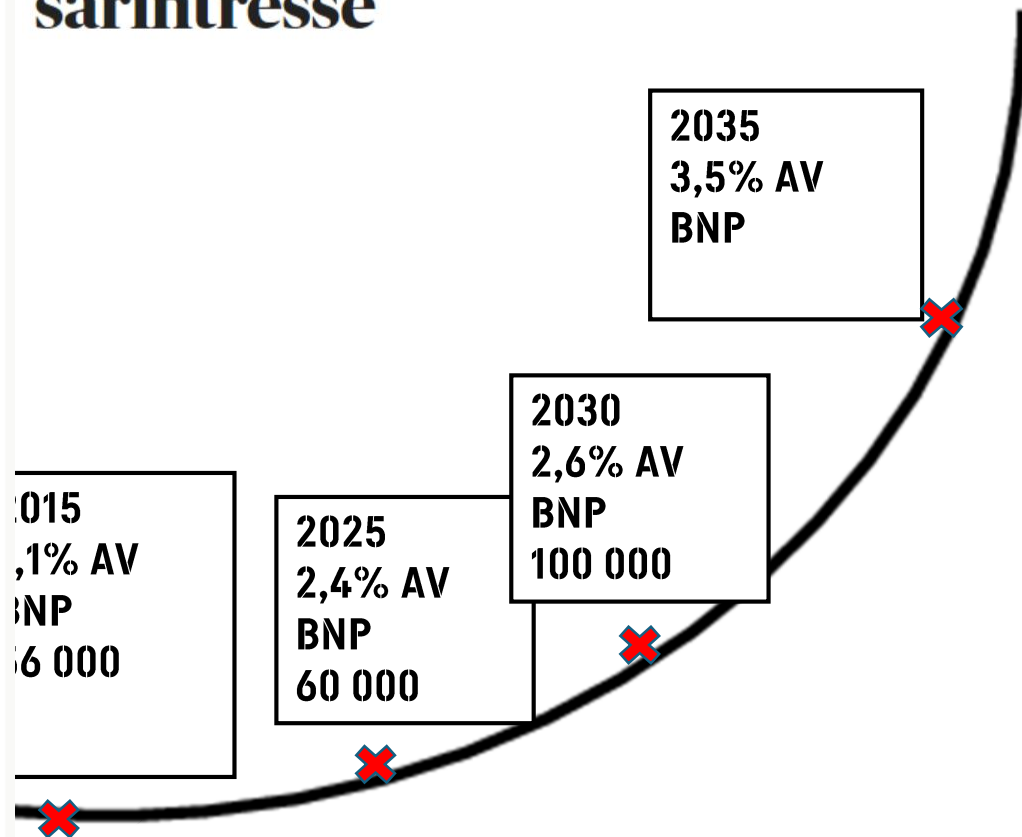
Militärutgifter i Sverige

Procent av BNP



SVENSK POLITIK

Reinfeldt: Försvaret är ett särintresse





Den udenrigspolitiske virkelighed –

Forsvarets Efterretningstjenestes trusselsvurdering



”Köp, köp, köp”

”Når (UKR, red.) krigen stopper eller fryser fast, vil Rusland kunne frigøre betydelige militære ressourcer og dermed øge sin militære evne til at udgøre en direkte trussel mod NATO. I det tilfælde vurderer FE, at Rusland i løbet af:

- **Ca. 6 måneder** vil være i stand til at udkæmpe en **lokal krig i et land, der grænser op til Rusland**.
- **Ca. 2 år** vil udgøre en troværdig trussel mod enkelte eller flere NATO-lande og dermed være klar til en **regional krig** mod flere lande i Østersøregionen.
- **Ca. 5 år** kan være klar til en **storskalakrig** på det europæiske kontinent, hvor USA ikke involverer sig.

De angivne tidshorisonter forudsætter, at NATO ikke samtidig opruster i samme tempo.”



FÖRSVARSMAKTENS UPPGIFT





FÖRSVARSMAKTENS UPPGIFT

Att upprätthålla och utveckla operativ förmåga

Försvarsmakten skall upprätthålla och kontinuerligt utveckla sin **operativa förmåga** för att, över tid och tillsammans med våra allierade, kunna lösa den dimensionerande uppgiften – **väpnad strid**

Detta innebär ett förhållningssätt som sätter **krigsorganisationens förmåga och utveckling** främst

Allt och alla för krigsförbanden!





ALLT OCH ALLA FÖR KRIGSFÖRBANDEN!

ETT FÖRHÅLLNINGSSÄTT SOM SÄTTER
KRIGSORGANISATIONENS FÖRMÅGA OCH
UTVECKLING FRÄMST





VILKET LEDA



Den udenrigspolitiske virkelighed –

Forsvarets Efterretningstjenestes trusselsvurdering

”Når (UKR, red.) krigen stopper eller fryser fast, vil Rusland kunne frigøre betydelige militære ressourcer og dermed øge sin militære evne til at udgøre en direkte trussel mod NATO. I det tilfælde vurderer FE, at Rusland i løbet af:

- **Ca. 6 måneder** vil være i stand til at udkæmpe en **lokal krig i et land, der grænser op til Rusland.**
- **Ca. 2 år** vil udgøre en troværdig trussel mod enkelte eller flere NATO-lande og dermed være klar til en **regional krig** mod flere lande i Østersøregionen.
- **Ca. 5 år** kan være klar til en **storskalakrig** på det europæiske kontinent, hvor USA ikke involverer sig.

De angivne tidshorisonter forudsætter, at NATO ikke samtidig opruster i samme tempo.”

ER DEN NYA TIDEN?



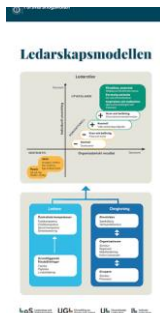
”GAMLA TIDEN”

2003

Paradigmskifte



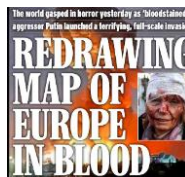
UGL



FOKUS: Ledarskapsproblematik och stressproblematik i samband med internationella insatser samt övergången från invasionsförsvar till insatsförsvar



Kollektiva
självförtroendet





VILKET LEDARSKAP KRÄVER DEN NYA TIDEN?

Vad vill vi ha?

Vad behöver vi i Försvarsmakten

Vilken funktion skall ledarskap

Vad saknas – vad fungerar inte idag?





STARTEN 2019

ARBETSMETOD – MILITÄRT LEDARSKAP ”FÖRSTUDIE”



- Intervjuer (HSOU – SOU – HOP - OrgE)
- Värnplikt enkät
- FM VIND
- Litteraturgenomgång

Behov

- Ingen lärobok –Alla nivåer
- Vilsenhet - Självförtroende
- Ett gemensamt språk
- Tillväxt/Attrahera/Behålla

Vad saknades?

- Avsaknad av Försvarsmaktens kontext och sammanhang
- Professionen måste äga ledarskapet
- ”Det går för sakta”
- Uppdragstaktik och Utvecklande ledarskap fungerar inte – för mycket kontroll
- För mycket fokus på individ, avsaknad av grupp och förband
- Saknas uppgiftsfokus/effekt
- Funkar inte i krig



GENOMGÅNG AV FORSKNINGSSOMRÅDET MILITARY LEADERSHIP

"Beprövade" Erfarenheter
Forskningsrapporter
Litteratur
Doktriner
Reglementen
Läroböcker
Handböcker
Publikationer
Artiklar
Uppsatser OP och HOP
CAL (Center of Army Leadership)
Koncept
Föreläsningar

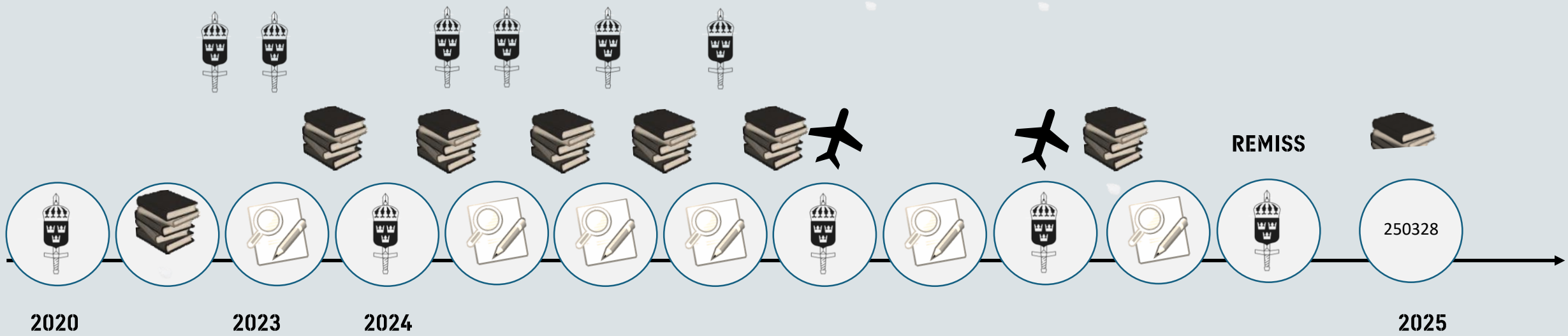




ARBETSMETOD – MILITÄRT LEDARSKAP

INTERVJUER – ARMÉSTABEN – HSOU –HOP - GU-KONFERENS – SEMINARIER – FMUNDSÄK C– P7 – FM LEDARSKAPSDAGAR – FÖRBANDSBESÖK – P7 – P18
VÄRNPLIKTSKONGRESSEN – REMISS - FM LEDARSKAPSDAGAR – SKANDINAVISKT LEDARSKAPSFORUM – LEDARSKAPSSEMINARIER

VI TÄNKER SÅ HÄR, HUR TÄNKER NI? – PROFESSIONS PEER REVIEW





VILKET LEDARSKAP KRÄVER DEN NYA TIDEN?

Vad vill vi ha? –

Professionsägarskap, Snabb utveckling

Vad behöver vi i Försvarsmakten? – Koppling till
ledningsfilosofi

Vad saknas – vad fungerar inte idag
Kontext, Effekt, Gemensamt

Vilken funktion skall ledarskap i Försvarsmakten ha?
– Effekt hos krigsförbanden





LEDARSKAP I VÅR KONTEXT, I VÅRT SAMMANHANG OCH I ALLA LÄGEN

TRÄNA IDAG FÖR ATT DET SKALL FUNGERA IMORGON



NORMALLÄGE SÄKERHETSPOLITISK KRIS VÄPNAT ANGREPP



MILITÄRT LEDARSKAP

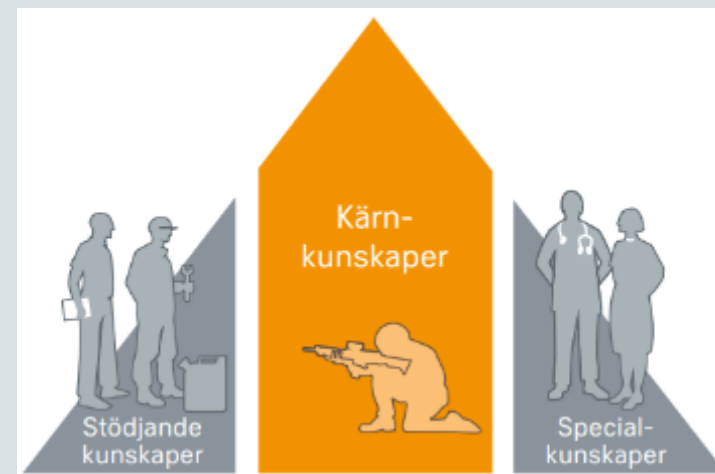
Ett gemensamt förhållningssätt som sätter krigsförbandens förmåga och utveckling främst

Militärt ledarskap används som begrepp för att inkludera alla medarbetare i Försvarsmakten

Det fungerar som länk mellan alla och rör hela vår militära profession

Vid en beredskapshöjning blir all personal militär personal

Civil – Militär – Chefer –
Medarbetare – Gruppchefer –
Soldater – Sjömän – Värnpliktiga –
Frivilliga – Ledare (alla) och alla
påverkar uppgiftens lösande

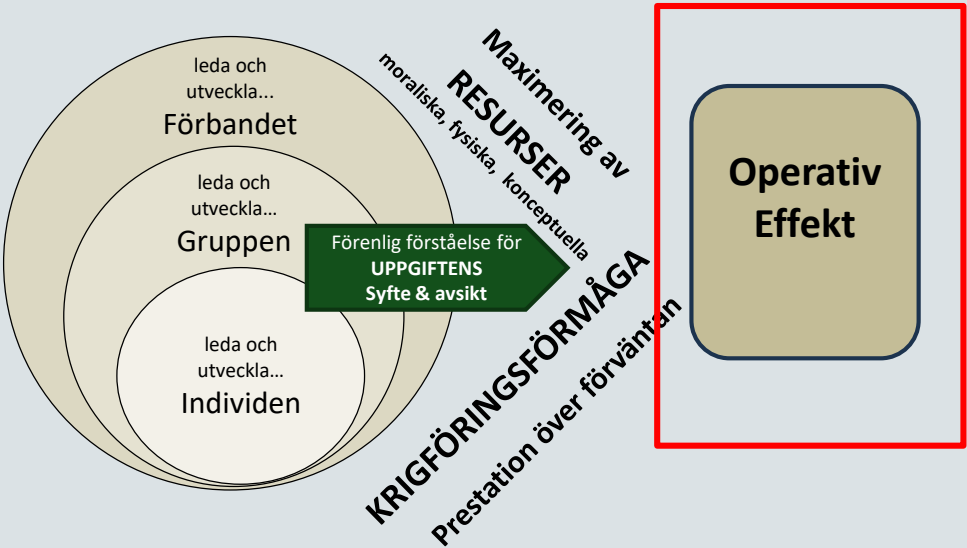




VILKEN FUNKTION SKALL ETT LEDARSKAP I FÖRSVARSMAKTEN HA?



U
P
P
D
R
A
G
S
T
A
K
T
I
K





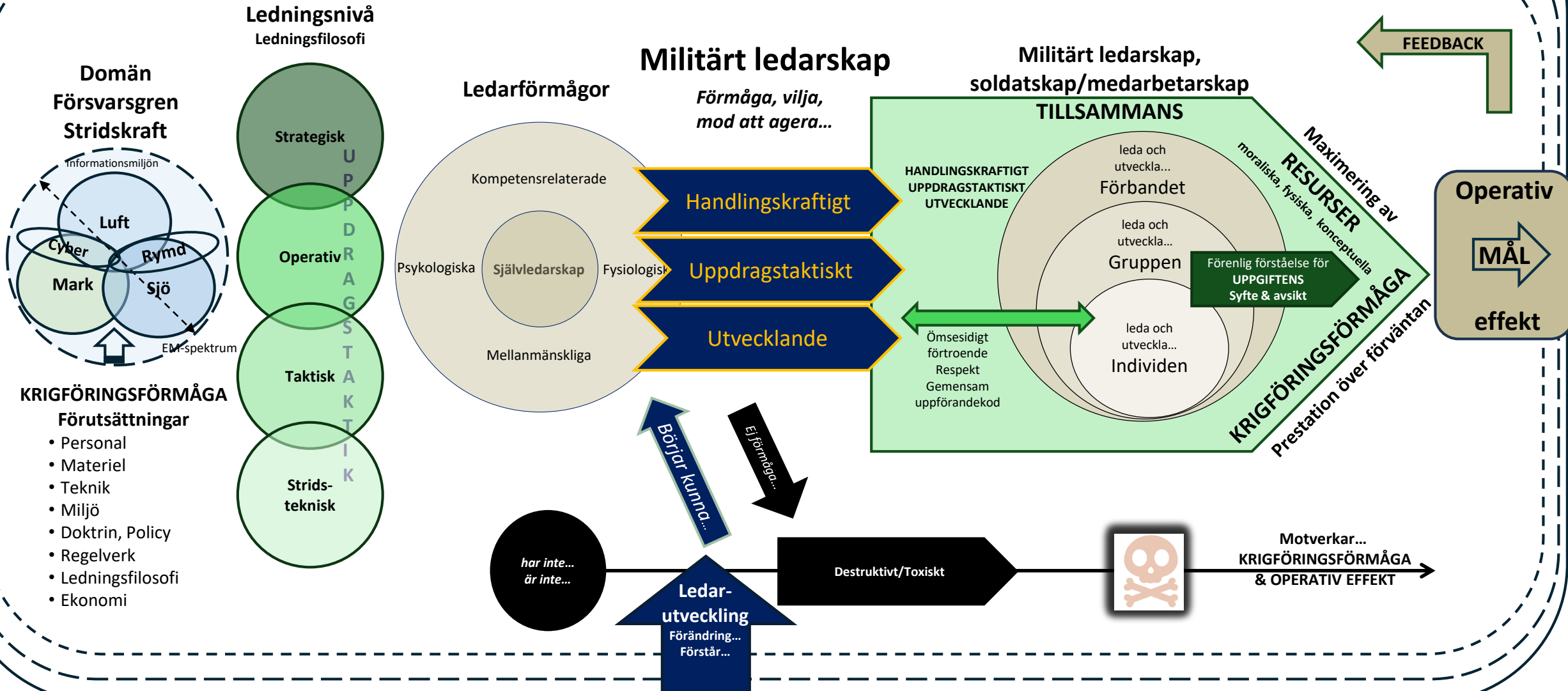
MILITÄRT LEDARSKAP – VAD SAKNAS?



FÖRSLAG PÅ FÖRSVARSMAKTENS RAMVERK FÖR MILITÄRT LEDARSKAP

OMVÄRLDSLÄGET

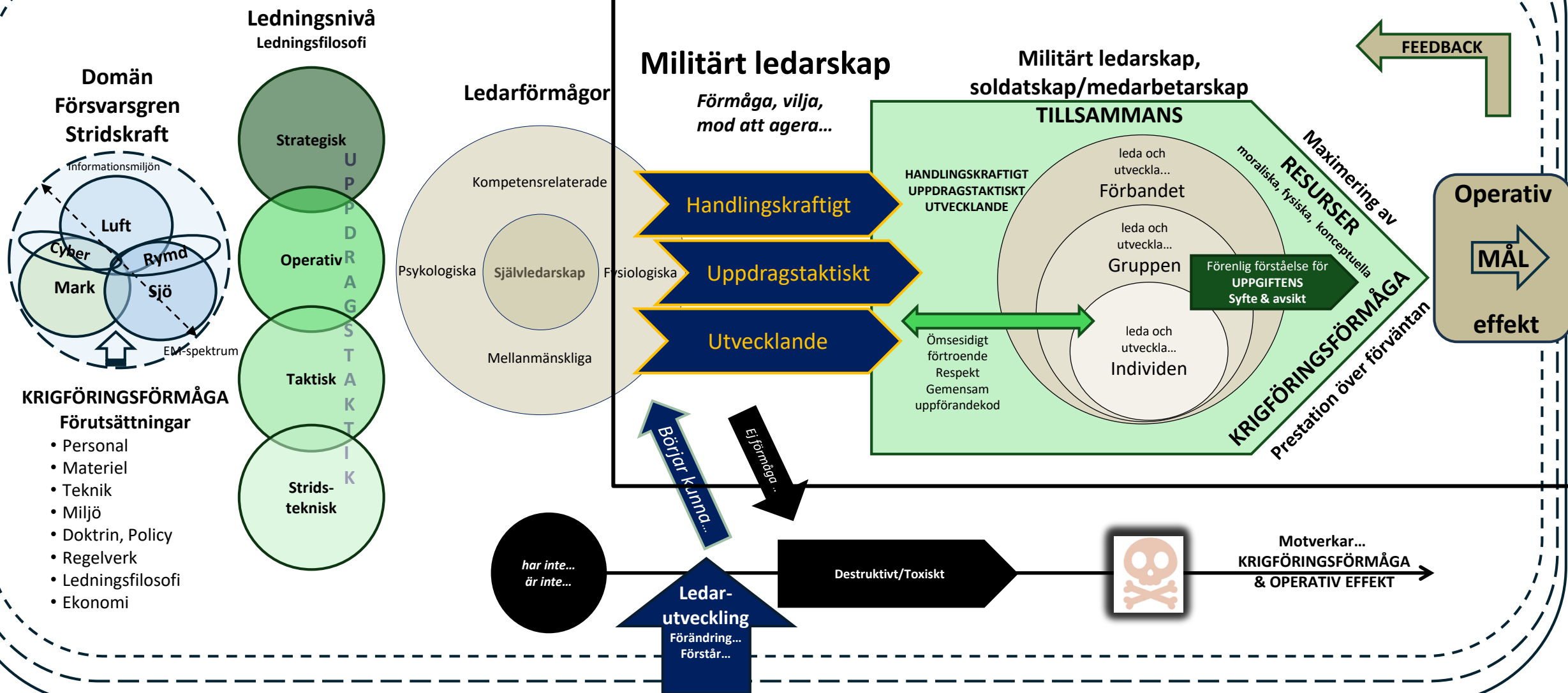
MILITÄR KONTEXT



Förslag på Försvarsmaktens ramverk för militärt ledarskap

OMVÄRLDSLÄGET

MILITÄR KONTEXT





OMVÄRLDSLÄGE

MILITÄR KONTEXT





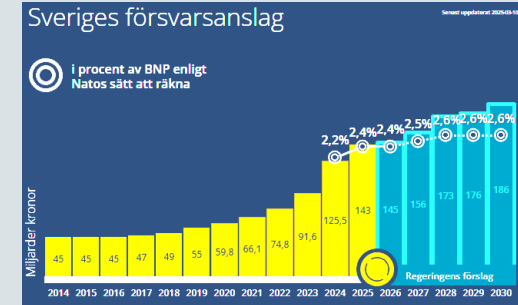
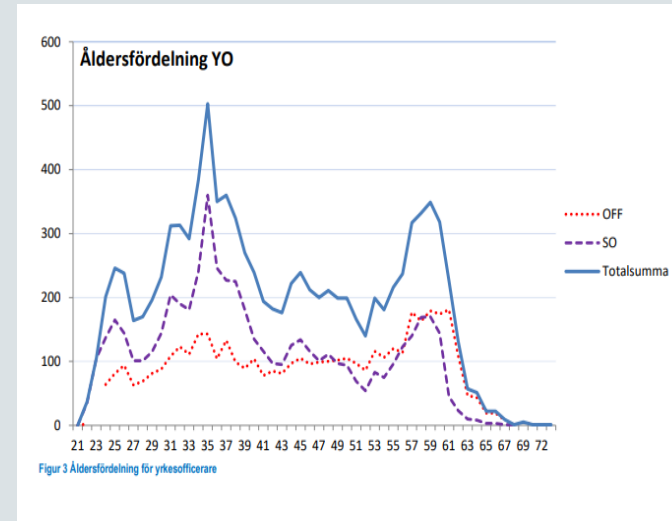
OMVÄRLDSLÄGE

(SAMHÄLLELIGA OCH GLOBALA FAKTORER SOM PÅVERKAR LEDARSKAPET)

Omvärldsläget omfattar flertalet förhållanden:

- Politiska
- 💰 Ekonomiska
- 🌐 Geografiska
- 💻 Teknologiska
- ⚖️ Legala
- Sociala & kulturella

Dessa faktorer påverkar ledarskapet indirekt och på längre sikt



DRÖNARINCIDENTERNA

**Kristersson om drönarna:
Kunde lika gärna hänt här**



OMVÄRLDSLÄGE

MILITÄR KONTEXT

Ledningsfilosofi
Uppdragstaktik

Militärt ledarskap

Förmåga, vilja & mod att agera...

Handlingskraftigt

Uppdragstaktiskt

Utvecklande

Uppgift &
ansvar

Uppgiftsmotivation &
stridsvilja

Samarbete &
laganda

Tankeförmåga &
uthållighet

Omtanke &
erkänsla

Stress &
emotionshantering

Resultat

Individen

Uppgiften

Gruppen

Uppgiften

Förbandet

Uppgiften

Krigföringsförmåga

Operativ effekt



Den militära kontexten ligger således närmare det dagliga ledarskapet än omvärldsläget i stort



Väpnat angrepp



OMVÄRLDSLÄGE

MILITÄR KONTEXT





***“DON’T TELL
PEOPLE HOW TO
DO THINGS, TELL
THEM WHAT TO
DO AND LET
THEM SURPRISE
YOU WITH THEIR
RESULTS.”***

-GEORGE S PATTON



OCH MOTSATSEN....



27KM LÅNG RYSK FORDONSKOLONN



OMVÄRLDSLÄGE

MILITÄR KONTEXT





HANDLINGSKRAFTIGT

Handlingskraftigt agerande innebär att ledaren har förmåga, vilja och mod att fatta beslut



**”TA INITIATIV, VISAR
HANDLINGSKRAFT OCH AGERAR
AKTIVT UTIFRÅN RÅDANDE
FÖRUTSÄTTNINGAR”**

FÖRSVARSMAKTENS VÄRDEGRUND





OMVÄRLDSLÄGE

MILITÄR KONTEXT





UPPDRAGSTAKTISKT

Uppdragstaktiskt agerande innebär att ledaren har förmåga, vilja och mod att:

- Ta initiativ och aktivt agera
- Skapa förtroende så att andra kan ta initiativ och fatta egna beslut
- Uppmuntra kreativitet
- Ta ansvar för uppgiftens lösande
- Skapa förenlig förståelse för uppgift/uppdrag
- Tydliggöra handlingsutrymme och mandat
- Uppmuntra till en hög prestationsnivå

Vilket skall leda till:

- Tempo i genomförandet av uppgifter/uppdrag
- Utnyttjande av de möjligheter som uppstår
- Engagemang
- Handlingsfrihet





OMVÄRLDSLÄGE

MILITÄR KONTEXT





UTVECKLANDE

Utvecklande agerande innebär att ledaren har förmåga, vilja och mod att:

- Utveckla förtroendefulla relationer
- Etablera gemensamma värderingar
- Inspirera till prestationer över förväntan
- Utmana och förstärka

Vilket skall leda till:

- Hög stridsvilja
- Kollektivt självförtroende
- Positiv förbandsanda baserad på välfungerande arbetsrelationer





UTVECKLANDE

Från Försvarsmaktens
ledarskapsdagar
2025

Behov att utveckla kultur
som stödjer lärande från
misstag





OMVÄRLDSLÄGE

MILITÄR KONTEXT

Ledningsfilosofi

Uppdragstaktik

Militärt ledarskap

Förmåga, vilja & mod att agera...

Handlingskraftigt

Uppdragstaktiskt

Utvecklande

Uppgift &
ansvar

Uppgiftsmotivation &
stridsvilja

Samarbete &
laganda

Tankeförmåga &
uthållighet

Omtanke &
erkänsla

Stress &
emotionshantering

Resultat

Individen

Uppgiften

Gruppen

Uppgiften

Förbandet

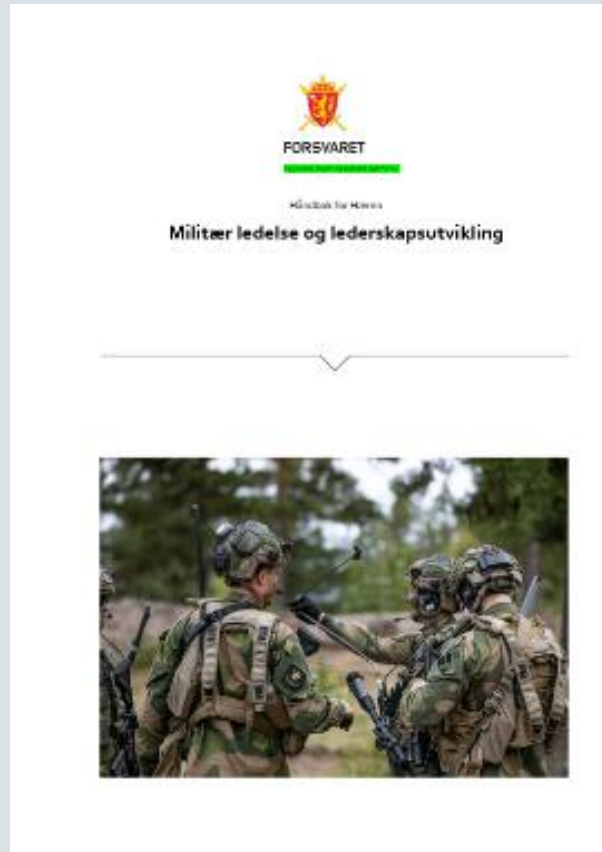
Uppgiften

Krigföringsförmåga

Operativ effekt

Fokusområden

MILITÄRT LEDARSKAP



TACK!