

Om generalens budskap

Auktoritet är något som en ledare inte får automatiskt med sin ställning utan den måste förtjänas på samma sätt som lojalitet och andra bedömningar av ett ledarskap. Det handlar om olika egenskaper en ledare bör ha, som pondus, vilja, kunskap och erfarenhet att leda med mod och kurage. Många av dessa egenskaper är nödvändiga såväl i krig som i fred, framgår det av intervjuerna med vår tids ledare och av de historiska krigsskildringarna.

Om konsten att lyssna på och följa de värden man anser vara viktiga i livet

Fältmarskalken Suvorov, generalerna Kulnev, Bagration och på svenska sidan von Döbeln samt många andra svenska och finska officerare var kända för sin andlighet. Andligheten uttrycktes på olika sätt, allt från respekt för tillfångatagna fiender till behandling av civila under kriget. Före och efter krigshandlingar sökte truppen välsignelse och andligt stöd. General von Döbeln beskrivs ha varit en mycket religiös man som under kriget gick till nattvarden. Andlighet i dag, precis som förr, innebär samtal med sig själv för att bli medveten om de egna grundläggande värderingarna och deras funktion som vägledning vid viktiga val i livet. Flera av de i boken intervjuade personerna svarade på frågan om vad som gjorde dem modiga att det var deras inre röst och deras värderingar som gav vägledning i beslutssituationer. Jag kommer särskilt ihåg Boris Pankins svar på frågan om vad som ger människan mod och kurage att handla rätt. Han svarade att det var förmågan att lyssna på hjärtats röst och styrkan att handla därefter. Det slår mig att många av de historiska personer jag har skrivit om i boken också har haft förmågan att lyssna på sin inre röst. Om rösten kallas hjärtats röst, andlighet eller religiositet, varierar beroende på i vilket sammanhang ordet används. Andemeningen är dock densamma.

Börja tro på dig själv

Ofta vågar människor inte ta ställning och välja sida. Den så kallade samförståndsandan är kännetecknande för den svenska organisationskulturen. Många ser konflikter som något som måste undvikas. Människor är till och med villiga att offra sina egna värderingar för att slippa uppslitande konflikter. Än värre är att många flyr arbetskonflikter och helt lämnar arbetslivet. Suvorov skulle tala om flykten från slagfältet och utkräva ansvar, om inte i

krigsrätt, så i alla fall i form av en redogörelse för orsakerna till flykten.

I moderna organisationer har dessa påminnelser om vikten av att ta ansvar fått nya former. Flykten och dess konsekvenser bärs av andra aktörer än dem som borde ta sitt ansvar för sina ledargärningar. Som ställföreträdande ansvarsbärare aktiveras allt från tingsrätter, arbetsdomstolar, försäkringskassor, företagshälsovård till externa konsulter med uppgift att ”hantera” organisations- och personalkonflikter. Men inget är dock så förödmjukande som att bli ”hanterad” av tjänstemän utan tro på viktiga värden.

Inget är heller mera förtärande för en ledares auktoritet än att delegera sitt verksamhets- och ledaransvar till underordnade externa aktörer. Förr, och framför allt under krig, var detta helt otänkbart. Den värdeomedvetna ledaren har både auktoritet och mod att ta sitt ansvar. De vågar säga ja eller nej när det krävs tydliga ställningstaganden. Dennes motsats, den värdetomma ledaren, finns i alla verksamheter. I dag behöver de i många fall höga bonusar för att vara motiverade att arbeta och stöd av rådgivare för att ”hantera” sin personal och av rationaliseringskonsulter för att slimma och trimma verksamheten. Kommittéer och nämnder tar hand om sådant som ledare inte vill eller kan engagera sig i. Vad är vår tids ledare rädda för? Deras rädsla att ta ansvar riskerar att smitta av sig, och arbetsplatser som lever i rädslans kultur bildas. Där växer inte färdigheter och konsten att vinna. Jag tror att fältmarskalken Suvorov skulle sammanfatta detta och säga att ni lever i fredstid men era ledare och med dem hela organisationer är rädda som om det vore krig i landet. Varför vågar ni inte vara modiga? Var finns ert kurage?