



Suvorovs¹ aktiva karriär i det militära började kring år 1745. Som ung soldat deltog han i det sjuåriga kriget 1756–1763 och tjänstgjorde sedan i Preussen. Efter utmärkt tjänstgöring blev han som 33-åring överste år 1762. Sina militära grader tjänade han i kriget i Polen, Preussen och Turkiet. Han deltog i kriget mellan Ryssland och Turkiet 1768–1774. Slaget i Kozluca i Polen lade grunden till hans goda rykte. Suvorov deltog därefter i jakten på uppvigslaren Pugatjov och var med om att tillfångata honom och föra honom till Moskva². Mellan 1777 och 1783 tjänade Suvorov i Krim-kriget och i Kaukasus. Nästa uppdrag var att delta i kriget mellan Ryssland och Turkiet 1787–1792, där han vann många slag men också blev sårad två gånger. Stora framgångar nåddes i Focani vid floden Rinnik som i dag ligger i Rumänien. Under slaget vid Rinnik ledde Suvorov de allierade trupperna. Katarina II belönade och adlade Suvorov till greve av Riminsky och Joseph II gav honom titeln greve av Heliga Romerska Kejsardömet.

The Art of Victory och Konsten att segra

Fältnarskalk Alexander Suvorovs lära om ledarskap och krigskonst sammanfattas i tre färdigheter som är grunden för *Suzdals reglementet* (1796) och *Konsten att segra*: färdigheten att se *helheten* i kriget, kravet på *snabbhet* samt *styrkan* i attacken. Följande redovisning innehåller huvudlinjerna i Suvorovs lära med kommentarer och kopplingar till vår tids ledarskapsutmaningar.

Helhetsbilder då och strategier nu

Den första viktiga färdigheten som en ledare ska äga är att skaffa sig en uppfattning av samt en överblick och situationsbild över kriget. Sedan bestäms hur kampen ska genomföras, hur trupperna ska marschera, hur attackerna ska verkställas och hur planerna ska fullföljas. Det fastställs med vilken styrka en krigshandling ska genomföras. Slutlig bedömning görs av fiendens styrka och av dess tänkta rörelser, planer och svagheter. Aktiviteterna utgör krigskonstens grund, dvs. själva läran och dess organisering. I modernt ledarskap kallas det för strategisk planering och operationalisering av planen samt riskbedömning. Det är samma gamla arbetsgång som än i dag lärs ut i bl.a. de moderna kvalitetsförbättringsprogrammen och vid strategisk planering och verksamhetsstyrning. Hur är situationen, hur bör den vara och vad ska göras, är de återkommande frågorna oavsett om det är frågan om organisering av krig eller produktion i fredstider.

¹ Bilden är målad av Karl Scheiben, 15 år efter fältnarskalkens död.

² Pugatjov hade i Kaukasien lyckats lura folk att tro att han var tsar Peter III:s son och den rättmätige kronarvingen i stället för Katarina II. Bedragaren uppviglade livegna och kosacker mot Katarina II.

Snabbhet då och nu i tidsanvändning

Den andra punkten i läran berör snabbhet. Det gäller att finna ett sätt att genomföra krigshandlingar så att de sker snabbt och utan att de tröttar ut soldaterna. Fienden räknar med att vi är långt borta men om vi är snabba och överraskar honom, som snön som faller på hans hår, sätts hans hjärna i vilt snurr, skrev Suvorov i sin lärobok. Attackera med det ni har och vad Gud ger er, råder fältmarskalken. Börja med kavalleriet och slå hårt, kämpa, stoppa och låt inte fienden smyga bort. I dag talar vi om rätt tajmning av affärer, om vårt utbud eller vår närvaro på en marknad. I kriget gällde det att överraska med oväntad snabbhet och uthållighet. De längsta sammanhållna striderna i finska kriget påbörjades vid fem- eller sextiden på morgonen och avslutades i skymningen.

Styrkan i attacken

Den tredje punkten handlar om själva konsten att attackera. Fötter kräver i gengäld fötter, det vill säga styrka och kondition att marschera. Vapen förlänger armar och många dör i en avfyrad salva. Fienden har samma vapen som vi, men han känner inte till kraften av en rysk bajonett, skrev Suvorov. Utvidga stridslinjerna och attackera med kallt stål, håll ställningarna i linjerna. Första linjen bryter igenom, andra jagar ihop fienden och den tredje linjen stormar över. Attacken var väl organiserad och varje man hade sin uppgift och var tränad för den. Soldaterna tappade inte ordningen och orsakade inte heller kaos genom hopblandning på fältet, vilket ofta hände otränade svenska och finska trupper vid reträtt.

I krigskonsten diskuterar Suvorov etiska överväganden och menar att det är lätt att bli kallad barbar och monster av människor som inte förstår krigets innersta väsen. Fältmarskalken berättar i sina memoarer: ”Själv blev jag kallad barbar i samband med övertagandet av Prag i Warszawa 15 oktober 1794 under den polska revolten där 7 000 människor dödades. I Europa påstås att jag är ett monster, har jag läst i tidningarna. Men jag skulle vilja diskutera detta med mina kritiker och fråga dem om det inte är bättre att avsluta ett krig med 7 000 döda än att förlänga det så att 100 000 dör.”

Dagens företagsledare räknar i dag på den personalstyrka som behövs för en viss verksamhet. Bemanningsfrågor och tidsanvändning är viktiga frågor på samma sätt som på Suvorovs tid. Svåra och negativa konsekvenser av felaktiga beslut synliggörs snabbt i förlorade marknadsandelar eller genom affärer som hamnar hos konkurrenter. Ogjort arbete innebär, såväl i krig som i fred, en stor risk. Ett exempel på detta är slaget i Oravais och vikten av att kontrollera fiendens rörelser efter avslutade strider så att inga nya bataljer blossar upp. Ett annat exempel är snabbheten i Kulnevs fälttåg över Ålands hav till Grisslehamn. Den svenska krigsledningen felbedömde de ryska truppernas marschfart och blev överraskad flera gånger.

Suzdalsreglemente och frågor den väcker

I läran *Konsten att segra* ingår Suvorovs arbete med *Suzdalsreglemente* (1764), vilket sammanfattas i följande 14 punkter. Arbetet presenteras med personliga kommentarer av fältmarskalken själv eller av senare uttolkare av hans läror, samt med mina reflektioner med koppling till dagens ledarskapsutmaningar. Reglementet är en konkret handbok i hur trupperna ska kriga och upprätthålla sin krigsförmåga med satsningar på hälsa och funktionsförmåga. Det innehåller

även råd om hur en trupp, en organisation, ska upprätthålla för verksamheten viktiga humanistiska värden.

- Underordning och underlydande

I kriget behövs underordning för ordregivningens skull och för att det ska gå att leda krigshandlingar på fältet. Både Suvorov och hans generaler ägde en unik förmåga att utveckla sina stridande grupper och deras gruppkänsla. För två hundra år sedan talade man inte om teamarbete, men i verkligheten var det just team-känslan som utvecklades när ledarna levde med sina trupper. På den punkten skilde sig de ryska officerarna från sina svenska och finska kollegor. General Kulnev, en av Suvorovs lärningar, levde tillsammans med sina dragoner, åt samma mat som soldaterna och sov under bar himmel när annat inte fanns. Svenska och finska officerare bodde i regel skilda från manskapet och några hade egna kockar och betjänter med i kriget. Inte bara sättet att bo utan även behandlingen av hästarna var annorlunda. Ryska dragoner var alltid måna om att hästen fick skydd och foder och därför var det inte alls ovanligt att hästarna togs in i boningshusen på vintern när stall saknades.

- Verkställighet och sättet att uppfylla målen

Motivationsteorier av Abraham Maslow (1954) och Frederick Herzberg (1959) var ännu inte uppfunna på 1700-talet. Suvorov visste dock av egen erfarenhet hur han skulle motivera soldater att kriga och hur de kunde läras att överträffa sig själva i svåra situationer. Han hade en förmåga att läsa av soldaters sinnestämning, stress och rädsla. Vid avgörande stora slag, som krävde mycket kraft av soldaterna, kunde han med sitt eget lugn ingjuta mod i trupperna. Det berättas i krigshistorien att fältmarskalken hade marscherat flera dagar i dåligt väder på usla vägar och i svår terräng med sin trupp. Soldaterna blev spända när de närmade sig slagfältet, kanske blev de rädda för den strid som väntade. Vad gjorde Suvorov? Han hälsade sina närmaste officerare att han går och badar innan slaget kan börja. Helt lugnt gör han det på närmaste flodstrand, vilket ger soldaterna tid att förbereda sig mentalt. Vilka signaler ger ledarens beteende? Troligen tolkade soldaterna det som att nu gäller det att tro på sin styrka och samla sig för kommande strid: Inte ens ledaren är nervös inför mötet med fienden, utan har tid att bada när han vill. Varför ska vi då känna oss oroliga?

Suvorovs sätt att lugna sina soldater är också ett konkret exempel på hur ledarens tidsanvändning påverkar resultatet. Jäkt och press leder till stress medan lugn skapar koncentration inför själva uppdraget. Ibland undrar jag om ledare inser att för verkställighet och förmågan att uppfylla målen behövs mycket mer än tekniska färdigheter i att hantera uppgiften. Ypperlig människokunskap behövs för att man ska kunna förstå och uppfatta känslor och det osagda i en arbetsgrupp. En annan lärdom från Suvorov är kravet på den absoluta närvaro som behövs för att kunna utträtta stordåd. Ledarens närvaro behövs vid svåra utmaningar som prövar hela truppens slagkraft. Så verkar det också vara i fredstid och under de svåra politiska och ekonomiska kriser som vi nu upplever. Närvarande ledare behövs i alla tider.

- Lydnad

Lydnad är grunden i allt militärliv, ansåg Suvorov, som krävde ansvar av sina officerare såväl i krigstid som under fredstid. Lagarna i det militära livet innebar i vissa fall vid avsteg omedelbart dödsstraff, som kunde utdelas av befälhavaren. Till exempel hade han befogenheter att omedelbart skjuta den soldat som stannade upp för att plundra en stupad fiende. Att som soldat röva bort civila, vilket enligt krigshistorien hände under finska kriget, var strängt straffbart. Suvorov skrev i sina memoarer att han aldrig behövde använda dödsstraffet under sin tjänstgöring.

Lydnad fick Suvorov lära under sina år som ung kadett i tsarens tjänst. Det berättas att när kejsarinnan Elisabet I besökte regementet öppnades grinden av en liten tanig soldat i stora stövlar och en alldeles för lång kappa, modigt stående i givakt. Han liknade någon som Elisabet I kände. Hon stannade ekipaget och frågade vad soldaten hette. Han svarade och hon förstod att här stod hennes rådgivare Vassilij Suvorovs ende son Alexander. För att visa sin nådighet ville kejsarinnan ge soldaten en silverrubel. Soldaten tackade nej och förklarade att han enligt reglerna i tjänst inte fick ta emot gåvor. Kejsarinnan var mycket nöjd med svaret och bad betjänten lägga silverrubeln på marken vid soldatens fötter, varifrån unge Suvorov kunde ta upp den efter tjänstgöringen. Det var förresten den silverrubel som Suvorov senare ofta bar med sig och visade upp som ett av sina viktigaste hederstecken, berättar Longworth (1965) i boken om Suvorov.

- Instruktioner

”Utbilda och exercera soldaterna ordentligt och ge dem goda förebilder”, skrev Suvorov och fortsatte: ”Mina officerare känner till att jag har arbetat i alla positioner under min militära karriär. Jag har varit major, adjutant, korpral m.m. Jag kan alla yrken i armén och kan därför också lära ut dem alla.” Suvorov menade att varje ordentligt utbildad soldat motsvarade tre till tio utbildade soldater. Med andra ord: Utbildning och träning betyder styrka medan en otränad trupp är en svaghet i kriget. Satsa på mobilitet, flexibilitet, initiativtagande och förmåga som verkställs i striden. Allt detta hade Suvorov under sina fyrtio år i kriget utvecklat och tillämpat med goda resultat i slagen mot polska rebeller, tatarstammar, turkiska janisarer, franska revolutionärer och preussiska storfurstar. När en lära används i många olika miljöer utkristalliseras det som fungerar väl och det som är situationsberoende. Kanske är just det här viktigt att reflektera över i vår tids läror; ofta kommer de från andra miljöer än de vi är vana vid, och ändå sägs de kunna lösa våra problem. En kritisk granskare av moderna organisations- och ledarskapsläror frågar sig: Hur skulle en sådan problemlösning kunna fungera? Är inte just kunskap om problemet och dess orsaker och verkningar viktigt för att finna den fungerande lösningen, så att problemet inte återkommer i en annan form? Jag tror att i många fall löses problemen inte alls utan de tas bara bort från agendan. Alla önskar att det blir tyst för en stund. Kanske saknas både kunskap om hållbar problemlösning och värdet i att finna lösningar. Personal-, hälso- och organisationsproblem blir inte lättare att lösa om de läggs i vänteläge, är min bestämda erfarenhet.

Suvorov ställde höga krav på utbildares kunskaper och erfarenheter. Det man inte kan själv, kan man inte heller lära ut till andra. Vår tids gissel är dåliga ledarskapslärare som inte har någon som helst erfarenhet av det arbete de lär ut. Kritiker brukar tala om underhållningskurser där alla har roligt och trivs men där inget fastnar eller resulterar i konkreta handlingar. Är det just ytligheten som bidrar till att organisationer drabbas av bristande slagkraft i sina verksamheter? Saker görs inte med kraft utan orkeslöshet råder inför stora och viktiga uppdrag. Vad är orsaken? Har vi för mycket information? Eller saknas kraften och ledarskapet som krävs för att ta tag i utmaningar? Människor har tränats i att använda program för beslut, styrning och uppföljning i sina organisationer. Vad händer när problemen blir komplexa och inte passar in i modellernas lösningsmallar? Modellers förmåga att handleda oss har visat sig inte räcka i svåra krissituationer. Jag tror att inte ens Suvorov hade klarat sig levande från en strid om han hade använt de beslutunderlag som dagens ledare har för sina strategiska val och handlingsplaner. Informationsmängden är ofantlig stor och att från den sälla den viktiga betydelsebärande informationen är inte lätt. Man måste fråga sig om all information verkligen behövs. Finns det kunskap att analysera allt som produceras som beslutsstöd? Har moderna ledare blivit gisslan i informationsmassorna? Rationella beslutsmodeller som utgår från analyserad information ersätts med modeller där man ska känna sig fram till det beslut som upplevs vara bäst för stunden.

Informationsöverföring var visserligen betydligt enklare med en mindre datamängd på Suvorovs tid, men ändå kan man fråga sig hur han klarade att välja strategiskt viktig information, kommunicera den till sina soldater och upprätthålla en sådan relation att omedelbara handlingar var möjliga. Kanske var det just närheten till soldaterna och tydligheten i värdena som möjliggjorde snabba handlingar. Andan spelade säkert en roll och bidrog till att utveckla det som i dag kallas för tyst kunskap. I kriget fungerade andan säkert som en osynlig kraft som ökade hela truppens slagkraft. Jag undrar om ökade satsningar på värdegemenskap och företagsanda skulle göra dagens företag mer slagkraftiga. Japanerna är ju mästare i att upprätthålla företagsandan med sånger, slagord och gemensamma efter-arbetet-aktiviteter. I dag finner jag att andan allt för ofta lever enbart i festtalen och i marknadsföringen. Kanske ska den göras mer vardaglig och förstärkas så att människor inte så lätt vänder arbetet ryggen.

Många företag tvingas lägga ner sin verksamhet för att de inte har kraft att överleva. Jag har sett att ledare saknar nära och goda relationer till sina underchefer och medarbetare och därför kan de inte heller få organisationen rörlig och slagkraftig. Ledare har ofta en arbetsmängd som inte alls är mänsklig utan som knäcker även den starkaste. Att vara ledare i dag är ett stort och krävande arbete. Att handlingskraften i många organisationer saknas syns tydligt under de kristider vi nu lever i. Det är inte alltid penningbristen som tvingar fram en nedläggning utan kraften i ledarskap och medarbetarskap har tagit slut, visar forskning om nedläggnings- och konkursorsaker.³

³ Koponen, A., 2000.

Suvorov var sin tids kunskapsauktoritet och frågan är vilka kunskapsauktoriteter vi i dag har för ledarskap. Kritiska röster har höjts om ledarskapsutbildningens innehåll och dess oförmåga att bidra med kunskap vid oväntade händelser. Vi lever i den stora krisens tid och behöver färdigheter som hjälper oss att tolka tidiga varningssignaler. Som exempel på detta nämns penningstyrningen som sägs ha förlorat riktningen. Inte ens de styrtal som används av bankerna håller måttet⁴. De finansekonomiska modellerna, med sitt obegripliga yrkesspråk och sina kodord vars oförmåga synliggjordes av den globala finanskrisen, visade sig helt sakna relevant innehåll. Bubblan sprack. Kan bankerna räkna och ta hand om kunders besparingar om deras egna tal inte håller måttet utan styr fel, frågar sig den kritiska bankkunden. Osäkerheten som skapas av otydlig information späder på krisandan. I kriget hade det varit helt otänkbart med sådan okunskap om ämnet. Vad har man för nytta av dragoner som inte kan rida eller av befäl som inte kan ge order?

- Disciplin då – maktdisciplinering i dag

Disciplin var för Suvorov det som gav koncentration att fokusera på uppgiften och kompetensen att lösa den. Disciplin är närvarande som styrkraft i många olika sammanhang. I affärssystem och i administrativa hjälprutiner används kontrollsystem som ställer krav på disciplin för att rapportera rätt och i tid. Organisationsforskare har i alla tider påmint om att i organisationens rutiner lever dess intelligens och utvecklingskraft⁵. Rutiner som används bär i sig organisationens visdom och testar den i dagliga beslut; de utvecklar och förbättrar. Det ställer krav på att data insamlas, redovisas, presenteras, diskuteras och analyseras. Viktigast av allt är att informationen kommuniceras till de berörda så att relationer skapas och att dessa vid behov leder till konkreta handlingar.

Frågan är om det i våra moderna organisationer finns för många tunga administrativa rutiner som görs enbart för vanans skull, och som dessutom saknar både beställare och användare av informationen. När ingen ifrågasätter dessa moderna databyggen växer högen av oanvända data vars informationsvärde är magert. Denna rundgång av data som flyter runt och inte kommer till användning i organisationen skapar helt onödiga arbeten och binder tiden i oväsentligheter. Mycket administrativt arbete läggs på helt onödiga, ofta också helt missvisande, ekonomi- och personaladministrativa rutiner. Det är som en mur som byggs mellan ledning och personal, och denna datamur hindrar mänsklig kommunikation, dialog och problemlösning.

- Om militärisk ordergivning, kommunikation och hederlighet

Att tala med soldater på soldaternas vis, är en av grunderna i Suvorovs ledarskap. Ledaren ska leva med sina soldater, dela deras vardag, lära känna dem på slagfältet såväl som på övningsfältet. Just den här punkten låter som en av de lättaste uppgifterna i ledarskapsläran. I vår tid borde konsten att tala så att alla i organisationen förstår ledningens budskap vara en självklarhet. Men vad har hänt? Våra moderna organisationer styrs inte av muntliga budskap

⁴ Westdahl, A-B., 2009.

⁵ Nelson, R., Winter, S., 1982.

utan av siffror som bildar komplexa indextal, vars innehåll knappt förstås ens av dem som har räknat fram dem. Godtycklighet och otydlighet ger möjlighet att manipulera informationen i styrtalen. Verksamheterna som leds med manipulerbara styrtal har vuxit, visar nyheterna om nya ekonomiska skandaler. Organisationer omfattar så många nivåer att avståndet mellan ledning och de ledda ökar, vilket försvårar och ofta också omöjliggör all kommunikation mellan de medarbetare som är nära kunden och de medarbetare som aldrig möter kunden. Kontroll av informationens kvalitet vid viktiga beslut är inte heller alltid möjlig utan bristerna synliggörs först efteråt.

Kommunikationen sköts av experter på ett språk som kräver sina egna uttolkare. Expert-språket är ett sätt att använda makt och utestänga de grupper som inte ingår i de inre ämnes- eller chefs-cirkelarna. Att ha en relation med organisationens kunder har blivit alla relationers moder. Har vi glömt vad en enkel och vanlig relation utan en kund är? Varför ska alla mänskliga kontakter omvandlas till kundrelationer? Varför ska alltid någon vara under, eller över, i en relation? Varför ska någon alltid vinna, eller förlora, på en relation?

Jag pläderar inte för militär ordergivning för den är inte ett alternativ i våra dagar. Däremot vill jag visa dess tydlighet som vi skulle kunna ta till oss, samt diskutera varför vissa ekonomi-administrativa arbetsuppgifter, t.ex. löneredovisning, bokföring och kontroll, ska skötas med militärisk disciplin. Andra system för ledning, personaladministration och arbetsmiljö är däremot inte alls betjänta av sådan styrning. Det gäller att ha känsla för när, var och hur disciplinen används och i vilket syfte. Krigsföringen fungerar inte om bara några få förstår vad som menas med framåt marsch. I våra moderna organisationer tror alltid några att det går att styra med otydliga termer och genom att springa lite hit och dit. I det militära skulle en sådan ordergivning resultera i: ”Fienden i sikte! Skjut lite hit och dit!”

Suvorov brukade testa sina soldaters kunskaper och ställde kluriga frågor vid inspektionerna. Han förhörde soldaterna i t.ex. ordförståelse. Ordet *reträtt* var en av hans favoriter. En gång hamnade han i ett regemente där den unga kornetten som skulle förhöras fick förklara vad ordet reträtt betyder. Han hade inget svar utan svarade helt enkelt att han inte visste vad ordet betydde. ”Det var ju helt rätt”, svarade Suvorov nöjd. ”Det är ett ord som ni absolut inte ska använda och lära er. Reträtt är något som vi aldrig sysslar med. Framåt ska vi!”

- Hälsa och renlighet

Satsa på god hälsa, rätt diet och goda levnadsvanor. Militärfysiologer både kontrollerade och gav råd om hur man undviker sjukdomar och tar vara på sin hälsa för att upprätthålla krigsdugligheten. Soldaterna fick råd om att inte ligga direkt på marken i lägren, att vattnet ska kokas innan man dricker det, att äta grönsaker och att ordna sanitära förhållanden. Vänj dig vid aktiviteter som inte tröttar ut dig. Kämpa energisnålt så att du sparar dina krafter. Resultatet av dessa förebyggande hälsosatsningar syntes i truppersnas stabila sammanställning med liten omsättning av soldater på grund av låg sjukfrånvaro och i god gruppanda och hög moral.

Suvorovs soldater rymde inte fältet som andra generalers män. Inte heller skulle Suvorovs soldater lämna en femtonårig soldat att ensam göra fem mans insats vid kanonen som Wilhelm von Schwerin gjorde i Oravais. Likartade händelser finner vi även i dag i moderna organisationer. När personalomsättningen är låg blir gruppen stabil och kan använda medlemmars kompetens och yrkeserfarenheter bättre. Ingen lämnas ensam med sin arbetsuppgift. Arbetsfördelningen inom gruppen fungerar väl när alla kan jobbet. Hjältar som von Schwerin finns även i moderna organisationer och de gör ensamma flera personers arbeten när organisationen har rationaliserats, arbetskraftskostnader setts över och bemanningen omorganiserats. Namn på det som orsakar hjältemodiga arbetsinsatser brukar variera i olika tider – allt från utveckling till avveckling. Hjältemodet är dock inte så synligt under fredstid som på slagsfältet. Likväl finns det där.

Satsa på ergonomisk krigsföring! En viktig ergonomisk nyhet var utformningen och förnyelsen av uniformerna. Arbetet sysselsatte både tsaren och krigsledningen och påbörjades redan under Katarina II och drevs vidare av sonen Pavel I. Förnyelsen skulle ge mer ändamålsenliga och lättare uniformer. Det var en viktig förbättring för att öka truppernas snabbhet under de långa marscherna. Soldatdräkten skulle vara funktionell och anpassas för kriget och inte för paraderna, argumenterade fältmarskalken mot sin överbefälhavare som ville satsa på stilighet i pompösa parader. Suvorov såg som många andra av den tidens ledare vikten av att satsa brett på soldaternas funktionsförmåga. Inte enbart för att han tyckte att det var en viktig ergonomisk satsning utan för att truppens belastning i kriget blev mindre och resultatet blev bättre. Striderna blev kortare, färre soldater dog och antalet som låg sjuka minskade.

Varför verkar just dessa samband vara så svåra att förstå i fredstid? Satsningar i hälsa och gott ledarskap återbetalar sig mångdubbelt antingen genom bättre ekonomi eller genom bättre slagkraft i det organisationen gör. Suvorov var sin tids ergonomiguru och expert på – hälsoarbete i de militära organisationer han verkade i eller byggde upp. Viktigt att notera är hur han diskuterar ledarskap, arbetsfördelning och ergonomi som en helhet. Är det kanske något för oss att dra lärdom av?

I dag arbetar vi med samma utmaningar för att upprätthålla funktionsförmågan, eller arbetsförmågan, som begreppet egentligen avser. Det har gjorts stora satsningar på arbetsmiljön under de senaste årtiondena för att minska den fysiska arbetsbelastningen. Självklart går det inte att jämföra de fysiska förhållandena under 1800-talet med vår tids belastningar. Men det finns något annat i de gamla lärorna som jag skulle vilja påminna om. Främst gäller det förmågan att se helheten och kunna koppla ihop satsningar på människa och miljö till resultatet. I krig syns det tydligt om trupperna har kraft att slåss, vilket kanske bidragit till att krigsledningar utvecklat denna helhetssyn och sett kopplingarna till funktionsförmågan. Kanske har just snabbheten i att se de egna insatsernas bidrag till slutresultatet motiverat satsningar på hälsa och funktionsförmåga.

I vår tid dröjer det innan satsningarnas effekter syns i resultaten. Kanske är det därför ledningen tvekar inför investeringar i personalens hälsa och organisationens slagkraft. I krig kan styrkorna och svagheter noteras på en gång genom antalet stupade, skadade och tillfångata

tagna. Av våra moderna redovisningssystem går det att få fram uppgifter om bl.a. antalet arbetade timmar för ett uppdrag, inrapporterade arbetsolyckor, personalomsättning och mycket annat. En annan fråga blir då om uppgifterna används för en analys av organisationens funktionsförmåga. I krig känner överbefälhavaren exakt till styrkornas storlek och funktionsförmåga med hjälp av bl.a. statistiska redovisningar och fysisk bemanningsuppföljning. Vad vet generaldirektörer, koncernchefer och kommunalråd om bemanningen och dess kvalitet i sina organisationer?

Mycket hälsoarbete kvarstår eftersom nya utmaningar uppkommer hela tiden och gamla problem måste hanteras. I effektivitetens namn görs mycket gott, men det görs också sådant som orsakar ännu värre ledarskapsproblem. I penningbristens spår följer bemanningsproblem när man med mindre arbetsstyrka ska klara av samma arbete som förr. Arbetstillfällena flyttas till låglöneländer och miljöförstörelsen ökar på grund av transporter i jakten på den billigaste produktionskostnaden. Eländesrapporter duggar tätt. Man kan undra om det är mera skrik och jämmer i moderna organisationer än på gamla tiders krigsfält. Ropar vi någonsin hurra för att vinna?

”Skrik inte och jämra er inte under slaget som barbarer, utan gå i stället ut i strid och ropa hurra i kör!”, beordrade krigsmarskalken Suvorov. Hurraropen förstärker gruppmentaliteten och självförtroendet under striden. Suvorov var således en av de första att förstå den psykiska hälsans betydelse för arbetsförmågan, dvs. grunden för krigsdugligheten. ”En sund själ i en sund kropp är hälsomålet”, påminde Suvorov sina män. Mottot var inte bara honnörsord utan fylldes med konkret innehåll som innebar både fysisk och psykisk träning.

För över två hundra år sedan uppmärksammade ledare vikten av att se människan som en helhet. Både den fysiska och psykiska hälsan var viktiga att satsa på. Vår tids stora utmaning kommer – i vissa verksamheter är det redan på agendan – att vara en minskning av antalet anställda som går i förtidspension på grund av ohälsa. Inom t.ex. vård- och omsorgsyrken är avvecklingstakten på grund av förtidspension oacceptabelt hög. Av det totala antalet under året pensionerade medarbetare inom äldre- och omsorgsförvaltningen i en medelstor kommun är närmare 40 procent kvinnor som lämnat arbetet på grund av förtidspension vid 58 eller 59 års ålder. Snart har vi en situation där hälften av de anställda uppnår pensionsåldern i sitt arbete och den andra hälften lämnar arbetslivet som förtidspensionärer. Dessa yrken får i framtiden räkna med arbetskraftsbrist. Satsningar pågår för att komma till rätta med problemen, men resultaten låter vänta på sig. Jag tror att några orsaker till detta kan vara tron på att problemen löser sig själva och att satsningar sätts in för sent. Samtidigt lyser det viktiga förebyggande arbetet med sin frånvaro. Många beslutsfattare ser inte den koppling mellan hälsosatsningar och resultat som Suvorov med flera andra ledare så tydligt har visat. Slapphet, skulle Suvorov säga och beordra extra övningar i problemlösning. Jag vill ändå inte tro att det är frågan om slapphet utan problemen är för komplexa att hantera. Inte ens myndigheter som har som sin arbetsuppgift att arbeta med människors hälsa och välfärd greppar helheten. Komplexa problem löses inte med enkla hurrarop utan det krävs satsningar på många områden för att förstärka människors arbetsförmåga – allt från stresshantering till stöd vid nedläggning av arbetsplatser och bättre bemanning under arbetet.

Självkänedom är ett annat ämne där behovet av hjälpmedel ständigt växer, vilket kanske tyder på att vi människor är vilsna eller har mer tid och bättre ekonomi för att utforska oss själva. Under kriget på 1700- och 1800-talen hade trupperna fullt upp med att överleva alla bataljer, skaffa mat och tak över huvudet. Det fanns varken tid eller utrymme att studera sig själv. Vi har tid för allt, till och med att lära oss bli människor i yrkeslivet, om det råkar glömmas bort under uppfostran. Jag tror att grunderna för hälsoarbetet ska läggas redan i unga år. Vi måste lära leva som vuxna och ansvarsfulla människor och inte som barbarer som trakasserar och disciplinerar varandra. Det slår mig när jag läser de gamla historiska beskrivningarna av krigsorganisationerna att livet levdes mer värdigt än det gör i våra moderna organisationer. Människor mobbas och trakasseras ihjäl, och lagar måste stiftas för att hindra ovärdigt beteende på arbetsplatsen. Vilka är det egentligen som är barbarer, har jag frågat mig när jag har läst krigsskildringar. De som slåss för sitt fosterland i ett öppet krig eller de som inte träder fram utan i smyg trakasserar ihjäl sina närmaste? Alla är inte så starka som den medeltida tyska läkaren Theophrastus Bombastus Philippus Aureolus Augustinius von Hohenheim, eller Paracelsus, som läste lusen av sina kollegor och plågoandar inom läkarkåren. ”De flesta i läkarskrået är som ni: apor som kan konsten att härma. Åtskilliga representanter för detta rövarband låter sig villigt förföras av den egna truten. Eftersom medicinen enbart sitter i deras munnar i stället för i händerna och hjärnorna, har de inte något annat val än att svärta ner allt som är äkta. Deras lingua dolosa, dvs. bedrägliga språk, riktar spjutspetsen även mot mig. Sådant får inte förbli utan svar. Ni har till fullo visat mig att ni inte vet vad ni pratar om, utan begagnar era käftar som galna hundar utan vett och förstånd.” Paracelsus var trogen sitt valspråk: ”Den som kan vara sin egen skall inte tjäna någon annan.” Därför blev han utstött av kollegorna.

- Från ordning till kreativt kaos

Ordning skapas bl.a. genom rätta prioriteringar. Pengarna är alltid dyra under kriget. Människolivet är ännu dyrare. Och tiden är det allra dyraste i kriget. Den stora och övergripande ordning som Suvorov räknar upp har sin grund i människors och organisationens värden. Vilka grundläggande värden är det som styr i arbetet? Vilka är de värden som bär verksamheten? Vilka värderingar används? Det är viktiga frågor att ta ställning till. Jag återkommer senare i boken till dessa ämnen.

Att prioritera pengar och tid är alltid enkelt. Suvorov organiserade på nytt tidsanvändningen i kriget. Onödig ”dötid” fanns inte utan all tid skulle användas för att utveckla färdigheter som behövdes i kriget. Suvorov, och senare även F.W. Taylor, insåg tidens betydelse för slutresultatet och ställde krav på ledare som skulle lära sig att hushålla med den effektiva arbetade tiden. Marschtakten var viktig att öka för att kunna överraska fienden. Soldaterna blev uthålliga genom att lära sig att bygga t.ex. broar. Genom skogsarbete lärde man sig att ta sig fram i svår terräng. Suvorovs prioritering är gjord för att gälla under krig. Samma rangordning kan således inte fungera i fredstid. Vikten av att prioritera tidsanvändningen rätt gäller även i vår tid, men det är naturligtvis inte den högsta prioriteringen i organisationen utan underordnad andra värden.

Med tydlig kommunikation skapas ordning i arbetet. Förmågan att kommunicera enkelt och tydligt var viktig för Suvorov. Order i kriget fick inte missförstås. Den i Runebergs diktning sorgliga berättelsen om Sven Duva, som blev skjuten för att han rusade fram på bron, är ett paradexempel på vad kommunikationsbrister kan leda till. I värsta fall kan man förlora livet. I dag har organisationerna en betydligt större krets att kommunicera med vilket ställer krav på att kunna nå och övertyga anställda och andra för verksamheten viktiga intressenter om gjorda strategiska val. Vi talar om information som ett strategiskt redskap som ska leda till bättre kommunikation och handlingar mot eftersträvarade resultat.

Ordningens motsats är kaos i olika former. Kreativt kaos anses vara en viktig förutsättning för nyskapande, nyorientering och utveckling. Därför är inte heller problem, kriser och konflikter något som ska undvikas till vilket pris som helst, enligt postmoderna organisationsteoretiker, utan sådant ska tas till vara som en utvecklande kraft.

- Spänstighet

Ju mer det finns i form av bekvämligheter desto mindre syns av tapperheten på slagfältet, var Suvorovs erfarenhet. Träning, såväl fysisk som mental, var stommen i dagsprogrammet i regementet. Suvorov tog ofta sina trupper till fältövningar och ordnade i freds-tider scenkrig mot låtsasfiender. Ibland fick dock spänstighetsövningarna något oväntade former. Det berättas av Longworth (1965) att fältmarskalken under sin kommendering i Suzdal gav sina trupper order om att storma ett kloster. Munkarna hade föga förståelse för anfallets syfte som var att öva på att snabbt klättra över klostrets höga murar och storma den tilltänkta fiendens ställningar. Munkarna lär ha blivit skrämde av Suvorovs övning och klagade hos kejsarinnan över fältmarskalkens okristliga tilltag i Herrens hus. Och visst var han snabb och spänstig i sina vändningar, vilket Katarina II många gånger fick erfara. Det var inte bara en, utan flera gånger, som hon tvingades sända ett ekipage med guldsäckar till fältmarskalken så att han skulle kunna samla ihop och utrusta krigande trupper under fälttågen till Krim, Turkiet eller Polen. För handlingens man var det här och nu som gällde – inte i morgon eller senare. När han undrade om någon av hans underofficerare hade en trupp dragoner klara för ett litet uppdrag så menade han att de omedelbart skulle stå redo. Den stackare som inte förstod ordern rätt hade missat läromästarens andemening, vilket gjorde Suvorov mer bestört än att dragonerna dröjde några minuter.

Vår tids krav på spänstighet är annorlunda och mer omfattande. Det krävs fysiska, psykiska och sociala färdigheter för att kunna hantera mångfaldiga uppdrag och relationer. Men innerst inne är det frågan om samma saker som på Suvorovs tid: Hur kan spänstigheten i organisationen utvecklas och behållas? I dessa tider av kreativ redovisning och skandaler kan man tydligt se hur slappheten syns i viljan att skapa lättförtjänta pengar utan motsvarande arbetsprestationer. Att göra försäljningssiffrorna större än vad de verkligen är, och att manipulera resultatet med falska kostnads- eller intäktsposter, är mer rutin än undantag i företag som satsar på snabba vinster. Det är vinster som man inte behöver arbeta för, utan som skapas med hjälp av kreativ redovisning. Vad berättar allt detta om värderingar, den mentala spänstigheten och slagkraften i våra organisationer?

Vad berättar föraktet mot äldre arbetskraft och respektlöshet för deras yrkeskunskaper om vår tid? Kejsaren Alexander I beordrade en krigsstyrka från Polen och Italien till finska kriget 1808–1809. I krigshistorien av Michailofski-Danilefski (1865) finns följande korta passus om gruppens sammanställning: ”Till Finländska arméns förstärkning skulle inom kort fyra regementen af 14:e divisionen anlända. Ibland soldaterna funnos en mängd rekryter i följd af de stora förluster, vi lidit åren 1805, 1806 och 1807, efter hvilka inom några regementen återstodo endast vid pass 200 man. Med dessa gamla, erfarne, bredaxlade, solbrände och gråhåriga krigare, bland hvilka funnos sådana, som varit med Pohlens delning, uti Italien och på Alperne, tjenade de yngre soldaterna till säkra lärare, uppfyllda af den okufliga anda, hvilken Suvaroffs hos dem ingjutit.”⁶ De äldre soldaternas erfarenhet var en stor styrka och trygghet för de unga soldaterna. General Jakov Petrovitj Kulnev, som läsaren möter senare i boken i mina hemtrakter i norra Finland, var en av dessa erfarna krigare.

- Tapperhet och mod

Vad är tapperhet och mod? Tapperhet och mod ger inget utrymme för människor med flexibla värden som vill vara makthavare till lags. Anpasslighet är ett av vår tids stora problem, som skapar egennyttiga handlingar och odlar feghet. Med fegheten synliggörs osäkerheten om de egna yrkes- eller ämneskunskaperna. När de är vaga och dåligt förankrade med värden i människans sätt att leva kan de ifrågasättas och ändras. Tappra och modiga människor kan sitt yrke väl och har förankrat dess ämnesläror och etik med värden som håller i en prövning. Därför vågar de också stå för sina handlingar och behöver inte anpassa sig till sådant som inte värdemässigt håller. Anpasslighet främjar smidighet och örlighet efter-som människan tvingas leva i rädsla att bli avslöjad som värdelös, skrev redan Fjodor Dostojevskij som kritiserade tomt pladder och sladder⁷.

Även en stor herre har en ännu större herre, säger man i ett gammalt ryskt ordspråk. Fältmarskalk Suvorov hade en överordnad som var lika krävande som han själv: Katarina II. Hon accepterade inte sina generalers bortförklaringar om för små trupper och fiendens övertalighet utan påminde om att det inte är siffrorna som vinner utan ledarens förmåga att leda samt soldaternas tapperhet, mod och disciplin. Hos henne var det inte värt att skylla på för små resurser utan det gällde att rapportera om vunna slag och erövrade städer. Suvorov skulle ha lagt ytterligare en punkt till listan, nämligen truppens krigsduglighet som generalen alltid ska prioritera. Övningarna och exercisen kultiverar självförtroendet och bidrar till självständighet, vilket i sin tur är grunden för tapperhet. Översatt till modernt ledarskap innebär det att ledningen ska ta ansvar för att arbetskraftens funktionsförmåga är organisatoriskt och kompetensmässigt slagkraftig nog att kunna förverkliga företagets vision.

⁶ Michailofski-Danilefski, A., I., 1865.

⁷ I boken *Raskolnikow: roman om ryska samhället*, 1906.

- Djärvhet är att våga

Kriga med de vapen som fienden saknar. Jaga fienden med sådan snabbhet att denne inte ens ges tid att tänka och planera eller forma sig till motattacker. Att överraska fienden är att besegra den, uppmanade Suvorov. I kriget 1808–1809 mellan Ryssland och Sverige var just snabbheten som övades av ryska trupper en av de avgörande styrkorna vid slutuppgörelsen. Grunden till snabbheten kom från Suvorovs lära om krigskonsten i *Suzdalsreglementet*. Av krigshändelserna framgår att den svenska krigsledningen inte alls förstod de ryska truppers snabba marschtakt och hur de så fort kunde bygga upp alla förstörda broar. Djärvheten och kraften i anfällen var möjlig bara genom ihärdig övning och samspelade trupper, där varje man var kapabel att utföra sitt uppdrag på bästa möjliga sätt. Övning gav säkerhet vilket i sin tur syntes i de ryska truppers djärvhet. Svenska krigshistoriker beskriver hur de svenska och finska soldaterna drabbades av rädsla inför kraften i den ryska attacken. De ryska dragonerna och infanteriet såg ut att vara oslagbara när de anföll med hurrarop i full styrka.

Suvorov ville mer och tyckte ofta att hans kollegor fick ”bättre krig” för att visa sin duglighet. Själv ville han möta Napoleon på slagfältet, men fick aldrig möjlighet till detta. När han äntligen var redo för mötet hade Napoleon flytt till ett annat krig i Egypten. Vågade han inte möta Suvorov på slagfältet?

- Att stå för sin övertygelse

Så länge fienden slåss måste vi obevekligt slå tillbaka. En besegrad fiende, och i synnerhet civilbefolkningen, måste bemötas respektfullt och generöst. Etiska gränser finns och de ska följas, menade Suvorov. Därmed blev han en av de lärare i krigskonsten som uppmärksammade etikfrågorna och förklarade vilka värden som ska gälla i kriget. Det är även i dag en viktig uppgift för ledaren att arbeta med värdefrågorna och visa vilka värden som gäller i organisationen. Men vad händer om det inte finns några gemensamma värden? Går det då att väcka en diskussion om värden i arbetet? Godsägaren Rossjaninow ansåg att det var familjens skyldighet att göra barnen till människor. Först ska barnen uppfostras till människor och ges värden som gäller i livet. Dessa tankar är viktiga och jag återkommer senare i boken till detta ämne och till Rossjaninows tid som Bulgarin (1830-1831) berättar om i boken *Ivan Vyzjgin*.

Som grund för en stark övertygelse behövs värden som bär och som tål att prövas. Med värden fastställs riktningen för arbetet och grunden för kommande beslut. Långsiktighet och tydlighet i de värden som gäller är viktiga byggstenar när man fastställer vad som ska göras och hur. Suvorov hade inte tid att mitt i en strid diskutera vilka värden som gäller eller att övertyga sina soldater om vikten av att slåss i dessa värdens anda. Allt sådant arbete gjordes under träning och upprätthölls med återkommande övningar på fältet. Hur prioriterar moderna organisationer värdefrågorna? Reserverar de tid för identifiering och styrning av sina viktiga värden? I kriget var värden och talet om dem en viktig del av de satsningar som gjordes för att höja och upprätthålla truppers funktionsförmåga. Att samlas till hyllning och tacksägelse före och efter stora och svåra slag var egentligen ett sätt att påminna om de gemensamma värdena och dessas bärkraft i soldaternas liv.

Många organisationer har överlåtit sitt värdearbete till externa tjänsteleverantörer. Man anlitar reklamtextskrivare och konsulter i stället för att aktivera organisationens egen kraft. Kanske finns det ingen kraft alls att aktivera, eller så saknas kunskap om hur det ska göras. Värdearbetet har outsourcats i många organisationer och det kan leda till att det är svårt att se vad rätt och fel är i de egna handlingarna. Risken är att man gör värdemässigt felaktiga handlingar som skadar organisationen. För stor försiktighet däremot leder till att organisationen riskerar att bli medelmåttig och leverera medelmåttiga resultat och medelmåttiga vinster. I medelmåttigheten är det svårt att se vad som är rätt och fel. Gränsen mellan vad som är hederligt och vad som inte är acceptabelt har under åren suddats bort.

Det är dags att lyssna till den erfarne, redan bortgångne, men fortfarande mycket aktuella företagsdoktorn Ulf af Trolles ord. Han skrev om sin undran inför utvecklingen på 1990-talet. ”Den utåt mest påtagliga skillnaden mellan den idylliska perioden (1950-talet) och dagens ekonomiska liv (1990-talet) är den närmast totala frånvaron av öppet ohederligt beteende bland högre befattningshavare inom såväl industri som samhälle, som då präglade Sverige. Ännu i början av 1970-talet hade jag inte själv stött på eller hört talas om mer än en handfull fall där en ledande person inom företag eller förvaltning hade sökt sko sig på sin huvudmans bekostnad. I föreläsningar till studenterna uttryckte vi det som en självklarhet att man aldrig kunde nå en toppbefattning utan att vara absolut hederlig. Den som brast i heder och moral skulle snabbt sorteras bort. Att uppträda hederligt var helt enkelt ett tecken på intelligens.”

Är ledare hederliga? Har de klart för sig vilka grundläggande värden de lever efter? För ”värdelösa” ledare passar alla aktiviteter och det finns varken etiska eller moraliska gränser för deras handlingar, visar af Trolles varningstext. Tydlighet om vilka värden som gäller i organisationen kan skapa miljöer där tillit, respekt, lojalitet, engagemang och utvecklingsvilja får fäste att växa. I organisationer som är fattiga på värden, men rika på inbördes konkurrens, växer inget annat än osäkerhet och anpasslighet, är min erfarenhet från den akademiska världen. Formerna för tjänstesättning och tävlan om forskningsmedel styr, som en osynlig hand, akademiker till anpasslighet.

Mjuka frågor, som de i dag felaktigt kallas, har mindre värde i kristider. Vid högkonjunktur, när kunskap om värden behövs, hinner ledningen inte bygga upp något vars grunder saknas. Det lär också vara typiskt för vår tid att vi envisas med att kalla frågorna för mjuka ledarskaps- eller personalfrågor. Vi tycks inte förstå att just värdefrågan är den hårdaste grunden som organisationen kan bygga sin verksamhet på. Gudstron och kärleken till fosterlandet var sådana grunder för soldaterna i kriget 1808–1809. I dag har gudstron ersätts av budgettron och dess allsmåttiga styrningsförmåga. Den som håller budgeten belönas, befordras och prisas oavsett om måluppfyllelsen nås eller inte. När jag läser både Suvorovs och hans generalers ordergivning ser jag hur närvarande värdena var. Striden påbörjades med bön om högre makters skydd, och efter lyckade fälttåg tackades den skyddande makten med Te Deum-hyllning. General Kulnevs ord före svåra strider och hans tacksägelse efter lyckade uppdrag är goda exempel på värdenas och hederlighetens närvaro i det dagliga livet. Hederligt beteende var ett av de viktiga kraven på soldatens moral. Hederlighet i affärer är i dag något helt annat. Men så

inleds också varje styrelsemöte med en genomgång av verkställande direktörens rapport och i den ägnas mycket tid åt hur budgeten har hållits. Hederlighet däremot kommer på agendan först när det är för sent att snabbt ändra på, eller undvika, de händelser som ger organisationen vanära.

- Segervilja

”Skjut, eld!” öppnar segerns portar. När fienden har slagits tillbaka har vi misslyckats, men när denne är totalt slagen, omringad och skingrad har vi vunnit. Förekomsten av tur, i rätt tid, kan ibland öppna segerns portar. Segerviljan däremot måste vara obeveklig för att alltid kunna öppna dessa portar, underströk Suvorov. Tur var inget att lita på, att behålla segerviljan var viktigare. Segerviljan och motivationen hör ihop. Om fältmarskalken Suvorov hade sett hur vi misshushåller med en av de för gott ledarskap viktigaste ämnena, motivationen, hade han säkert ordnat repövningar för att visa hur den skapas och upprätthålls. Segerviljan, oavsett om det är fråga om krig eller affärer, kräver motivation och gott ledarskap.

Tiden vi lever i gynnar mer individualiserad segervilja och inte så mycket satsningar på gemensamma segrar. När segerviljan blir individualiserad finns risk för att dess negativa aspekter synliggörs. Viljan att bekämpa varandra i stället för satsningar på den gemensamma utmaningen kan ta över och förstöra gruppsammanhållningen. Kortsiktiga segrar och värdemässigt förkastliga segrar uppmärksammas i stället för på lång sikt hållbara resultat. I dag premieras misslyckanden och bonus tilldelas dem som inte har tagit sitt uppdrag på allvar. Att belöna den som inte har lyckats och inte heller visat någon segervilja, är ett exempel på vår tids inkonsekventa ledarskapshandlingar. Misslyckanden leder till riklig belöning med bonus eller sparken med penningtunga fallskärmar. Den anställde som ser dessa ”belöningar” motiveras inte att arbeta för sin organisation.

Jag är rädd att motivation har reducerats till en psykosocial miljöfråga för personalavdelningar och företagshälsovård, som hanteras genom årliga enkätundersökningar. Resultaten av dessa väcker inget större intresse, varken hos personalen eller hos ledningen, och är egentligen bara ett sätt att hålla organisationen och facket tysta. Den kollektiva segerviljan dräneras totalt. En av vår tids stora utmaningar är att hålla arbetskraften frisk, båda fysiskt och psykiskt, så att alla når en lagstadgad pensionsålder och därigenom får en tryggad ekonomi på ålderns höst. Nuvarande slapphet i satsningar på äldre arbetskraft och dess funktionsförmåga skapar helt onödiga förtidspensioneringar och ökar trycket på att lämna arbetslivet i förtid. På sikt kommer samhällets kostnader för sjukvården och omsorgen att öka kraftigt. Den utvecklingen ser ut att vara svår att ändra på för att de förebyggande åtgärderna som borde ha vidtagits för flera år sedan uteblev. Till åtgärder räknar jag satsningar på äldres arbetsförmåga, investeringar i rehabiliteringsanläggningar och arbetets organisering och bemanning.

- Ära, ära, ära ...

Tänk att en minut kan påverka resultatet av en enskild kamp, en timme hela fälttågets resultat och en dag landets öde. Vad ögat ser och omvandlar till snabbhet i kampen är grunden för äran och segern. Just det, att vad ögat ser och omvandlar genom analys till kunskap och

handlingskraft, är viktigt att uppmärksamma som en god ledargärning. Kanske är just det Suvorovs budskap till vår tids ledare, att prioritera satsningar på ökad handlingskraft. Denis Davydov, rysk partisanhjälte från Napoleonkriget 1812, påminde om Suvorovs stora gärning: ”Suvorov satte sin hand på den ryska soldatens hjärta och lärde det att slå.”

Många minnen av Suvorovs ärofulla gärningar lever vidare i krigskonsten och bidrar till legender om den stora ledaren. Legenderna har en viktig funktion i att öka gruppsammanhållningen och upprätthålla organisationskulturen. Sist jag hörde sådana legender handlade de om Hans Werthén (Electroluxchefen), Curt Nicolin (ASEA-chefen) och Marcus Wallenberg (SEB). Efter dessa ledare, vars glansperioder var på 1960- och 1970-talen har det varit tämligen tyst, och jag undrar om de legendariska ledarna har tagit slut. De berättas inga historier som skulle kunna stärka gemenskapen i våra organisationer på det sätt som historierna gjorde för trettio år sedan.

Från slaget i Landsberg, där Suvorov med ett hundratal husarer skulle stänga vägen för general Patten, berättas om följande strapats: På natten på vägen till Landsberg kom Suvorov med sina trupper till en flod där förtrupperna hade rapporterat att det inte fanns någon bro. Suvorov gav ändå ordern ”framåt” och ledde som förste man sin häst i vattnet. Husarerna och hästarna följde efter honom och simmade över floden. Senare när trupperna såg staden Landsberg framför sig ropade Suvorov: ”Hurra, staden är vår! Låt oss rida fram och ta den!” Soldaten närmast honom påminde om fiendesoldater som fanns i staden. ”Gudskelov, vad underbart. Vi måste hälsa på dem!” När någon frågade om det inte vore klokt att först ta reda på hur många fiendesoldater det fanns innan attacken påbörjades, svarade Suvorov: ”Vi har kommit hit för att slå dem och inte för att räkna dem.” Detta är ledarskap med mod, motivation och tydligt språk!

Ledarskap var just det som behövdes, visar många berättelser från de krig som Suvorov deltog i. I Turkiet, där Suvorovs överbefälhavare ledde både honom och den unge fursten Kamenski på samma slagfält mot turkiska tatarer, behövdes både den unges mod och den äldres erfarenhet. Det berättas i krigshistorien av Longworth (1965) hur Suvorov på slagfältet mötte en större trupp av Kamenskis soldater som var på väg att fly fältet. Generalen frågade soldaterna vart de var på väg. Soldaterna svarade att de bar sin skadade kamrat till vårdplatsen. ”För det behövs högst två män och inte ett femtiotal”, konstaterade Suvorov. ”Varför flyr ni fältet?” undrade generalen. ”Det är lätt för er att vara modig där ni sitter på hästrygg, men vi som går träffas av fiendens slag och hugg”, svarade de flyende soldaterna. ”Vill ni att jag går med er?” frågade Suvorov och hoppade av hästen för att gående leda den flyende truppen tillbaka till deras positioner och där delta med dem i pågående strid. Berättelser som denna är många och de visar Suvorovs ledaregenskaper, vilka senare bidrog till legenden om honom. Han var en ledare som alltid gick framför sina män – aldrig bakom dem.

Snart finns det i arbetet varken unga eller äldre utan bara en stor massa som består av medelålders kvinnor och män. När unga behöver hjälp är det bra om det finns äldre med erfarenhet som kan visa hur man gör. Frågan är om vi har ledare och myndigheter som Suvorov som tar

sig an flyende människor och för dem tillbaka på ett respektfullt sätt: inte straffande eller förnedrande, utan bestämt med handledning och stöd. General Jakov Petrovitj Kulnev hade en läromästare som var kunnig såväl i krigskonstens teorier som i praktisk användning av dessa teorier. Läraren var på ständig jakt efter förnyelse och utsatte sig för stora risker och prövningar. Han var en man som vågade vara sig själv och som visade sin storhet i att göra sina soldater modiga. Med hjälp av sitt eget och deras kurage åstadkom han stordåd såväl i kriget som i det civila livet. Ett exempel på Suvorovs arbete som samhällsbyggare och folkbildare är hans mönstersamhälle vid Nya Ladoga där samhälle, militär, utbildning och hälsovård formades på ett framsynt sätt.

Efter Suvorov ...

När en författare följer en person länge händer det att han får liv och att skribenten börjar tycka om honom. Så blev det för mig. Jag gillar den här strulige, egensinnige, starke, yrkeskunnige, i tanken och i handlingen snabbe man. Jag gillar hans förmåga att inte bry sig om oviktigheter då han var säker på sin sak och beredd att handla efter sin övertygelse. Jag gillar hans tvära karaktär och hans förmåga att säga som det är, att inte bocka och buga för överheten bara för att den är en överhet med makt. Värdelösa makthavare som inte kan använda sin makt rätt och tjäna människor är inget att umgås med. Kläder och det ytliga är också mindre viktigt. Jag gillar att han hade styrka nog att gråta och den starka känsla han hade för sitt manskap, men också hans respekt för fienden och de civila i kriget. Att alltid stå på den enkla människans sida och inte upphöja sig är det bara några få stora personer som klarar av, visar krigshistorien. Allra mest beundrar jag hans totala vägran att vara anpasslig inför sådant som gick tvärs emot hans värden, och hans sätt att leva och genomföra sina uppdrag. Hellre en batalj med en sjuk tsar än att vara en ja-sägare och ryggböjare som många män vid hovet. Även hans längtan efter mer erkännande och hedersparader efter stora gärningar känner jag för. När har en människa tackats tillräckligt för allt han eller hon har gjort? Alltid finns det en liten vrå i själen som ropar efter lite mer tack.

Vad lärde Suvorov sina soldater och officerare, och vad kan han lära vår tids ledare? Jag har uppfattat följande budskap: Tro på dig själv och det du gör. Våga vara dig själv och förvalta väl din storhet som värdefull människa. Att vara modig och att ha kurage är att gå mot strömmen för saker man tror på. Det är inte den lättaste vägen, för den har redan valts bort av många människor som har anpassat sig till ett liv utan värden.

Jag avslutar texten om fältmarskalken och lämnar *generalissimus genious* Alexander Suvorov och hans hemstad S:t Petersburg. Vilken man, vilken gärning och vilket mod och kurage! Men så var han också allt på en gång, lite rysk, lite finsk, lite svensk – men allra mest en mycket stor människa.

På tåget från S:t Petersburg till Helsingfors tänker jag på general Jakov Petrovitj Kulnev som red samma sträcka till Viborg och därifrån vidare till mina hemtrakter i norra Finland. Året var 1808. Det var en lång färd på hästrygg i midvinterns bitande kyla. Jag tror att han var av

samma virke som Suvorov. Båda hade lejonhjärta och örningarna som i dikten av poeten Gavriil Derzjavin. Kanske stannade han en natt i Nya Ladoga och mindes sin lärofader, fältmarskalken Suvorov. General Kulnev har en egen historia att berätta. Innan det blir hans tur läser jag Gavriil Derzjavins sista hälsning till sin vän Suvorov. Den lyder som följer.

Domherren

Av Gavriil Romanovich Derzhavin, 1800

Varför sjunger du krigssången
käraste domherre vars röst låter som en flöjt?
Vem ska vi följa med i kriget mot Helvetet?
Vem är vår hövding nu? Vem är vår hjälte?
Var är vår starke, tappre och snabbe Suvorov?
Vårt norra dunder ligger död i graven.

Vem rider och glöder framför sitt här,
och lever på skorpor;
härdar sitt svärd i stormen och hettan,
sover på halm, vakar till gryning,
besegrar tusentals här, murar och belägrade städer.
Med ett handfull modiga ryska män.

Alltid först med mod och tapperhet;
avund han segrar med skämt,
agget med bajonetten,
ödet störtar han med bön och sin tro.
Han fångar skatter men kallas för slav;
eftersträvar enbart tapperhet och mod
lever för våra tsarer, tär sig själv.

Nu finns ingen så ärorik bland hjältar,
sluta domherren din krigssång!
Stridens musik bringar oss nu ingen glädje.
Bara lyror tjuter vemodigt överallt;
hjärtat av ett lejon och vingarna av en örn,
nu och för evigt borta – hur ska vi slåss?

