

Då ledarskapet prövats

av Tommy Jeppsson

TITEL:

Att leda i svåra lägen – civila chefer och militära lärdomar

FÖRFATTARE:

Karlis Neretnieks & Marco Smedberg

FÖRLAG:

Nordic Academic Press



LEDAMÖTERNA KARLIS NERETNIEKS och Marco Smedberg har behandlat ämnet ledarskap på ett mycket intresseväckande sätt i sin nyligen utkomna bok. Med utgångspunkt i 25 militärhistoriska exempel avhandlas ett antal aspekter på ledarskap som strukturell ledningsproblematik, chefsutveckling, beslutfattande och genomförande, personalfrågor samt arbetsrutiner. Exempelen är insorterade på tre nivåer, den strategiska nivån, den operativa och den taktiska, vilka utgör tre av bokens kapitel. Det efterföljande kapitlet handlar om att arbeta i staber, och i ett femte och avslutande kapitel sammanfattar författarna sina slutsatser.

I varje kapitel reflekterar över/ kommenterar ett antal framgångsrika civila ledare från det privata näringslivet och offentlig förvaltning de militärhistoriska fallstudierna mot bakgrund av sina personliga arbetslivserfarenheter. En officer med erfarenhet från samtliga nivåer har genomgående använts som kommentator och detta sätt att angripa ämnet har fallit mycket väl ut enligt recensentens uppfattning. Detta därför att det ger såväl bredd som djup avseende ledarskapets glädjämnen och utmaningar liksom för läsaren inspiration, då alldeles

särskilt till civila och militära ledare i aktiv yrkesutövning.

Boken publiceras i rätt tid, eftersom vi lever i ett alltmer genomreglerat och därmed regelstyrt samhälle. Regelmakarna verkar ha en nästintill outsinlig idébank att ösa ur i ambitionen att skapa regelverk som genomsyrar och därmed ytterligt detaljrikt påverkar alla samhällets verksamhetsområden. Ur detta finns uppenbara risker för negativa följdverkningar som tveksamhet och rädsla att fatta beslut, att våga vara chef, att gå före och visa vägen, att inspirera, att positivt korrigera där så behövs och att tillsammans med medarbetarna utveckla den egna organisationen. Således att innehålla själva essensen i chefs- och ledarskapet, det vederbörande är satt att utföra och avlönad för. Recensenten bedöms inte vara ensam om att ha upplevt verksamheter som karakteriserats av en lednings- eller ledarskapskris, vilken inte sällan förstärkts där en utpräglad konsensuskultur utgjort en avgörande påverkansfaktor i beslutsprocessen.

Visst, det ovan beskrivna kan fungera under ordnade förhållanden, i ett fredssamhälle. Däremot inte under en kris eller ännu mindre under ett krig, vilken situation utgör det mest komplexa och påfrestande en per-

son som innehar en ledande ställning kan ställas inför.

Har då militärt ledarskap och metoder för beslutsfattning ett nyttovärde civilt. Därest sanningshalten i uttrycket *att näringslivet alltid befinner sig i ett tillstånd av krig med sina konkurrenter* accepteras är svaret givet.

Om ledningen och ledarskapet inte fungerar uppstår alltid risken att kärnverksamheten genomgår en successiv nedprioritering till förmån för en frampositionering av ”ställföreträdande verksamheter” av icke så sällan politiskt och populistiskt profileringsvärde. Där så sker eroderar såväl effektiviteten som en positiv företagskultur.

I en organisation karakteriserad av ett i hög grad gemensamt etiskt/moraliskt fundament och hög grad av sammanhållning mellan människorna som verkar där kan följande anföras om beslutsfattning. Nämligen att oaktat nivå där beslut ska tas diskuteras om möjligt olika alternativa lösningar liksom deras för- och nackdelar mellan chefen och dennes personal. Det är något varje duglig chef och ledare gör för att få underlag för bästa möjliga beslut utifrån aktuella förutsättningar. Det är dock chefen/ledaren som utifrån presenterade underlag fattar beslutet och har ansvaret för det. Då är diskussionen slut och alla förväntas därefter på bästa sätt

bidra till genomförandet. Likaså att när det är ont om tid är det chefens skyldighet att utan involvering av sin personal fatta beslut, om också på ofullständigt underlag, liksom att människorna i organisationen lojalt förväntas följa fattat beslut. Ingenstans i en välfungerande organisation, civil eller militär, utgör fattat beslut startskottet på en ny diskussion.

Bokens fallstudier tillsammans med en kvalificerad kommentatorgrupps reflektioner ger läsaren åtskilligt tankegodt. Således en bra grund för reflektion kring det egna ledarskapets förutsättningar, dess begränsningar liksom utvecklingspotential.

Från situationer när och där den skicklige militäre ledaren prövas kan alltid dras ett antal lärdomar. Inte minst att i ytterligt stressade och pressade situationer få människor att ge sitt allra bästa, för kamraterna och för själva saken/uppdraget.

Boken *Att leda i svåra lägen* har ett högt nyttovärde i utbildningen av civila och militära chefer och kan med fördel användas som kurslitteratur. Den ger i tillägg några stimulerande timmar i läsfåtöljen.

Recensenten är överstelöjtnant, ledamot av KKrVA och redaktör för dess Handlingar och Tidskrift.