

Från Austerlitz till bättre ledarskap

av Olof Santesson

TITEL:

Ledarskapsmodellen. Konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar

FÖRFATTARE:

Gerry Larsson, Josi Lundin och Ann Zander

FÖRLAG:

Studentlitteratur, Dimograf, Polen 2017

TITEL:

Ledarskap i osäkra tider. Exempel från Lützen, Poltava, Austerlitz och egna erfarenheter av entreprenörskap

FÖRFATTARE:

Nils Bildt

FÖRLAG:

Ekerlids Förlag, PNB Print, Lettland 2017



ALLA KAN INTE bli ledare av Napoleon Bonapartes märke. Ingen kan det. På höjden av sin ungdomliga kraft ledde han sina nykläckta marskalkar och franska bondpojkar till lysande segrar; ett säreget, kanske ouppnåeligt geni. Det är förstås sällan mänskligt lidande i krigens spår, inte den brutala framfarten på Europas scen, utan just den operativa förmågan på slagfältet som hålls fram som inspirerande exempel även i våra dagars litteratur om ledning.

Ledarskap i osäkra tider är ett av flera exempel på hur glimtar ur militärhistorien kan användas i pedagogiskt syfte. Men eftersom det föds få nya genier måste vanliga döda även söka andra vägar att lyckas med sitt ledarskap. Med läro-/idéboken *Ledarskapsmodellen* visar en trio psykologer vid Försvarshögskolan hur man på vetenskaplig grund kan dissekera

ämnet utan att behöva göra ett nummer av korsikanen eller den mästertliga taktiken vid Austerlitz. Hypotesen är förstås att det är meningsfullt att intellektuellt åskådliggöra dynamiken i begreppet ledning för den som annars skulle gå på känn.

Boken riktar sig till chefer och blivande chefer, handledare och deltagare i ledarskapsutbildning, HR-avdelningar – på svenska hette det förr personalavdelningar – och studenter som ska bibringas vetenskaplig tänkande ”i populärvetenskaplig form”. Här får läsaren/eleven nöja sig med att krigsgiganternas ande svävar över lektionssalen utan namns nämnande. Praktikern, t ex den unge officeren, kunde nog haft glädje av mer handgripligt populära fallskisser.

Läsaren får lära sig UL (utvecklande ledarskap), IL (indirekt ledarskap) och UGL

(utveckling av grupp och ledare), vilka alla tre verkar vara det de låter som. I det utvecklande ledarskapet är man ett föredöme, omtänksam mot underlydande och inspirerande. Om man är en person som ställer krav, ger belöningar och utövar kontroll handlar det istället om konventionellt ledarskap. Den tredje varianten, destruktivt ledarskap, för tanken till nidbeskrivningar av högkvarterets nejsägare när det exempelvis gäller försök att åstadkomma operativt mer sammanhängande markstridsstrukturer.

Modellen, med sin översta del ledarskapsmodellen, har en central tes: ledarskap formas i det sociala och kulturella sammanhang där ledaren utövar sin ledning: tämligen självklart, uppenbart, kan det tyckas. Genast lite mer krävande är att ta till sig terminologin: det komplexa samspelet mellan huvudkomponenterna: ledarkarakteristika, omgivningskarakteristika och ledarstilar. Särskilt när resonemanget vilar på det ”interaktionistiska person-/situationsparadigmet”, som förklaras vara ”det kanske mest beprövade av alla inom beteendevetenskaperna”.

Mycket handlar om gruppen. Den är ofrånkomlig: ledaren kräver ledda. Bestickande tecknas gruppens nödvändiga/ofrånkomliga samspel. Från ledaren tolkningen av läget, dennes avsikter och till sist faktiska beteende. Från medarbetarna deras lägesuppfattning, deras avsikter – slaviskt följa givna order, rucka på dem eller rentav smita undan? – slutligen gruppens faktiska handlande.

Eleven behöver förmodligen drag av introspektion för att begripa vad han eller hon utsätter andra för. Ledarskap måste starta med något. Till dess grundläggande förutsättningar räknas de ”livsåskådningsrelaterade” (hur betraktar man sig själv och sina medmänniskor), de ”fysiska” – 40 procent sägs djärvt nog ha en medfödd gåva – och de psykiska, där det kan gälla att ha både mod och impuls kontroll. Att Trump absolut

saknar det senare vet en hel värld; modet har inte satts på prov.

Ledaren förklaras behöva besitta fackkompetens – onekligen önskvärd utrustning men inte alltid omedelbart helt tillräcklig för reservofficerare som förr plötsligt befann sig vara t ex kompanichefer – liksom förmåga att se saker ”utifrån” och vara stresstålig. Mellanchefer, de som kanske har de allra svåraste uppgifterna med sina roller uppåt och nedåt förklaras härbärgera beslut som ”containrar”, kanske inte det första de tänker på sin egen insats som.

Den blivande ledaren får lära sig om beslutsförlopp med en för-fas av förberedelser följt av en kaotiskt inledd fas och avslutad med en efter-fas. En klar och entydig befälshierarki har, föga oväntat, visat sig vara till hjälp, i avgörandenas stund. Det gäller för ledaren att inte fatta beslut för snabbt men å andra sidan att inte vara för långsam. Från recensentens yrkesmiljö, en storstadstidning, var den vanligaste erfarenheten att chefer vid uppseendeväckande händelser gjorde fullt krispådrag i snabbaste laget och därför var ”bäst andra dagen” när värsta hetsen hade lagt sig. Men så hade man i sådana sammanhang inte tillgång till någon för-fas med förberedelser.

Indirekt ledarskap är nog, som det heter, en komplex företeelse, där man på olika beslutsnivåer behöver sortera och filtrera vad som ska kommuniceras nedåt och uppåt. Och det gäller att hålla en balans mellan att vara öppen och spontan respektive eftertänksam och självbehärskad. Det är mycket som krävs av ledarskapet. Hur ska man kunna bidra med att skapa insikter där den enskildes kärna ändå kanske framför allt är intuition och fingerspetskänsla? Med respekt för en beprövad vetenskaps rön kunde kanske budskapen ha packats lättare för dem som ska bära den tunga ledarskapsryggsäcken.

En sådan avsikt kan kanske skönjas i *Ledarskap i osäkra tider*. Till skillnad från den rätt likartade *Att leda i svåra lägen* (av ledamöterna Karlis Neretnieks och Marco Smedberg, recenserad i *KKrVAHT*, 2. häftet innevarande år) är avsikten med rader av militära exempel här inte att ställa civila och en militär ledare inför lärdomar och ta del av deras synpunkter. Som grundare av ett företag som utvecklar och säljer datalösningar vill författaren, Nils Bildt, framför allt ge andra ledare sexton goda råd

plus ”bärande principer att luta sig mot”. Läsekretsen får nöja sig med att ta del av hans egna upplevelser av ledarskapet med högst rimliga tankar om förberedelser, högt tempo, timing och uthållighet.

Vi har i förordet Carl Bildts bestämda uppfattning att i tider som dessa har vi en bok som i allra högsta grad behövs. Och jodå, Napoleon är i alla fall med i fallstudierna, liksom våra krigarkungar.

Recensenten är ledamot av KKrVA.