

NYHETSBRÉV 3:2012

(Publicerat 2012-05-24)

I. *Den vise chefen* ó en dag om den nya tidens ledarskap

Har härmed glädjen att kungöra att jag skall delta som en av huvudtalarna på en ledardag som hittills är inbokad i Göteborg den 25 september och på Hillesgården den 23 oktober. All nödvändig information finns på www.mirrorgate.se. Där kan också anmälan göras.

Jag är mycket entusiastisk över detta arrangemang, och har därför skrivit en liten personlig betraktelse över mina teoretiska ingångsvariabler i detta projekt. Den lyder som följer.

II. Personliga bakgrundsreflektioner kring projektet *Den vise chefen*

Jag minns det kanske inte som igår. Men jag minns det tydligt. Första gången jag höll föredrag enbart för höga direktörer. Det var professorn i företagsekonomi Ingeman Arbnor som på omvägar hört att jag inte var helt oäven på muntlig framställning. Han hade helt enkelt litat på sin sagesman och bjudit in mig som föreläsare för en grupp VD:ar som han hade under sina vingar.

Det som gjorde störst intryck på mig var själva mottagningen. Jag kom till ett litet, men flott, konferensetablissemang i Skåne vars namn jag glömt. Det var uppenbarligen sin ägares högst personliga ögonsten. Han mönstrade mig strängt när jag klev in och klargjorde mitt ärende. Och mönstringen utföll så att han fann anledning utbrista: öHär går det tufft till. Gillar inte kursdeltagarna föreläsaren så kastar de ut honom.ö

Jag förstod ju att denna utsaga var hans sätt att säga att han tyckte att jag såg ut som om jag var predestinerad att åka ut med huvudet före. Inte så uppmuntrande kanske. Men av någon anledning fäste jag mig inte nämnvärt vid hans omdöme. Och jag började inte heller nervöst rättfärdiga min närvaro.

Det här var i mitten av 80-talet. Och på en del sätt kanske mitt öde beseglades just där. Inte nog med att jag inte blev utkastad, det gick utomordentligt bra. Och sedan dess har jag mer eller mindre intensivt ägnat mig åt att hålla föreläsningar i alla möjliga och omöjliga sammanhang. Men främst har jag mött personer i olika ledar- eller chefspositioner inom både privat och offentlig sektor.

Dessa möten gör nästan alltid ett djupt intryck på mig. Inte bara genom frågor och samtal utan för min del kanske främst genom den varseblivning som jag brukar beskriva med orden öjag har publiken i min kroppö. Det där låter förstås lite halvmystiskt, men många föreläsare och kanske framförallt artister vet vad jag pratar om. Problemen är bara att rätt tolka intrycken av att öha publiken i sin kroppö.

På ytan handlar detta om att tolka reaktionerna på det budskap som man levererar, om publiken gillar det eller känner sig uppigad och inspirerad eller rent av förvirrad och förbannad. Men det finns också en dimension som går djupare och som bär fram något slags känsla för tidsstämningen. Den är mera svårfångad. Och för min del är den egentligen resultatet av en fortgående kontemplation över det samlade intryck som många föreläsningar har lämnat.

I början av min föreläsarkarriär kände jag mig som att jag tolererades som en rätt intelligent och humoristisk person som hade ett i och för sig originellt perspektiv som måhända hade sina poänger, men i det stora hela var rätt perifert i den allmänna och överväldigande känslan av att vi ändå som samhälle var på rätt väg och visste vad vi sysslade med. I den tunga självsäkerheten genererad av denna tro kunde man låta sig underhållas av en pratglad spärrvakt med lite halvt hemkokta perspektiv på samhället och vilket ledarskap som krävdes.

Ibland kände jag dock att det fanns ett djupare gensvar på åtminstone delar av mitt ledarskapsperspektiv. Att ta in historiefilosofiskt grundade tankar om att den västerländska civilisationens utvecklingsmodell nått vägs ände kändes kanske inte vare sig trevligt eller motiverat, men ett mera humanistiskt och individens integritet och kreativitet respekterande ledarskap kändes mer tilltalande. Och min reaktion på detta blev så småningom att jag skrev *Den vise VD:n* (boken publicerades 1998).

Det var som att självsäkerheten genererad av den monumentala segern i det ökalla krigetö mot ondskans imperium och de uppblåsta förväntningarna kring nyliberalismens välsignelsebringande förmåga gjorde att man kände att man hade orådö att fantisera både om ett ledarskap som i grunden inte handlade om rädsla och kontroll och om att världen skulle bli än bättre genom en kombination av marknadsdriven globalisering och näringslivets vidgade ansvarstagande för denna globala utveckling genom det som kallades corporate citizenship och som sedermera blivit csr (corporate social responsibility).

Men så kom 11 september. Rädslan med stort öRö kom upp på dagordningen. Retoriken flödade. Al Qaida, terrorism, och ondskans axelmakter. Ve och fasa. Dessa nya fiender bekräftade vad den sovjetiske politruken Georgij Arbatov så klokt sa i samband med Sovjetunionens sammanbrott: öNi (och han menade då USA och västvärlden) har inte förstått vad vi gjort mot er när vi har tagit bort er fiende.ö Och han menade förstås att han tvivlade på att frånvaron av en fiende skulle vara hanterlig.

Och det var den inte heller. 11 september kom fienden tillbaka med dunder och brak, om uttrycket tillåts. Denna gång handlade det inte om hotande kommunism, med stelbent åsiktsterror kombinerad med atombomber och mängder av halvskraltiga stridsvagnar. Utan nu stod vi inför svårfångade religiösa galningar som kunde slå till när som helst och hur som helst.

Den här stämmningsförändringen blåste in som en stark subliminal vind till stöd för rädsla och kontroll. Detta märktes direkt i mina föreläsningar och i efterordet till *Den vise VD:ns* pocketupplaga (publicerad 2005) skrev jag därför: öBushs proklamation inför sitt härnadståg mot ondskan om att den som inte är med oss är emot oss slår an en ton som subliminalt uppfattas som uppmuntran av varje ledare som är fallen för auktoritära fasonerö.

Och när sedan ekonomin började svikta så blev rädslan än mer djupgående. Först sprack IT-bubblan. I och för sig nog så oroande, men blott en västanfläkt mot den kris som fick sin startpunkt med bostadsbubblan i USA och Lehman

Brothers kraschen. Nu börjar det som jag pratat om i decennier, och som många uppfattat som måhända fascinerande, men ändå mest excentriska spekulationer, att få så tydliga konturer att det inte längre kan betraktas som alldeles långsökt att tala om att vår utvecklingsmodell kanske inte klarar av att hantera den pågående krisen.

Detta är emellertid rena skräckvisionen för makteliten. Centrum måste hävda sin makt. Kontrollen måste stärkas. Detta är tendensen inom både näringslivet och politiken. Men poeten William Butler Yeats anade vad som komma skulle när han skrev de närmast profetiska raderna. öThings fall apart. The centre cannot hold.ö Där är vi visserligen inte riktigt än. Men knogarna är mycket vita.

De här processerna noterar jag som en stark kluvenhet i stämningen. Först har vi då den aspekt som hör samman med bistra maktrealiteter. De maktrealiteter som gör att den enskilde ledaren/chefen ställs inför behovet att antingen anpassa sig lite lagom lamt och kluvet eller att för sina egna optimala karriärmöjligheter själv bli en helst helhjärtad förespråkare för det rädslo drivna och kontrollinriktade ledarskap som drivs fram och förstärks av den pågående systemkrisen.

Samtidigt kan jag klart skönja en allt starkare hjärtats längtan hos växande grupper efter befrielse från rädsla och kontroll. En längtan efter att våra goda och kreativa sidor skall kunna förvandla vilken kris som helst till något bra och konstruktivt. En tilltro till att vi människor faktiskt är situationen vuxen. Att vi inte behöver vara rädda. Att vi besitter den klokhet och hjärtats godhet som gör att vi skulle kunna undvika alla hotande globala mardrömmar och skapa ett samhälle och en värld som gör våra bästa sidor rättvisa.

Än så länge gäller dock på de flesta ställen den beskrivning som jag gjorde i det redan citerade efterordet till *Den vise VD:n*:

öHär i Sverige är det (í) fortfarande vanligt att drapera det faktiska ledarskapsbeteendet i retorik om delaktighet, men oavsett detta är det oftast lydnad och knivskarp konkurrens om maktpositioner som gäller. Det vulgära rådet att man skall tänka på att den tå som man trampar på idag kan tillhöra den röv man måste slicka i morgon, har stort värde på många arbetsplatser. I den officiella retoriken ingår också vackert tal om kompetensutveckling och att den individuella lönesättningen naturligtvis rättvist belönar kompetens. Men i praktiken bygger auktoritära chefer ofta gunstlingsvälden med lynnig lönepolitik som ett av manipulationsmedlen för att uppnå den lojalitet som chefen sedan kan omsätta till makt i interna strider i organisationen.ö

Det här är inte vackert. Och dessa realiteter stärks av maktens rädslo drivna järnhand då den försöker om inte stärka så i varje fall behålla sitt grepp. Men samtidigt kan jag alltså skönja en hoppfull tillväxt av den underminerande kraften från allt fler människors djupa hjärtcentrerade längtan efter ett annat samhälle och därmed också ett annat ledarskap.

Det finns mycket att säga om detta ledarskap och om hur ett bättre samhälle skulle kunna se ut. Men jag skall inte ge mig in på dylikt i denna korta lilla

betraktelse. Min poäng nu är bara att understryka min övertygelse att nyckeln till en god framtid är ett ledarskap som gör det möjligt för oss människor att hitta de djup och dimensioner av oss själva där rädslan inte kan få nämnvärt fäste.

För egen del har jag egentligen aldrig sysslat med att lägga upp längre ledarutbildningar. Jag har genom åren bara lämnat mina föreläsningsbidrag till olika av andra upplagda utbildningar. Detta har också känts som en roll som passar för mig. Men ju uppenbarare behovet av ett rimligt rädsloimmunt ledarskap blir desto mer intresserad har jag blivit av att tänka kring hur det möjligen skulle kunna gå till att stödja och utveckla ett sådant. Och det är i det här sammanhanget som jag tycker det är intressant att jag sprungit ihop med Johny Alm.

Det har visat sig att vi har tillräckligt likartade perspektiv på de här frågorna för att jag skall börja känna en känsla av en möjlig ny vår för en tämligen gammal och ärrad kämpe som jag själv. Få saker känns för mig intressantare än att försöka bidra till att utveckla och stärka ett ledarskap som har sin fästpunkt djupare än rädslan.

Som ett första steg i utvecklandet av ny utbildning för detta ledarskap är den ledardag tänkt som hittills är planerad att gå av stapeln dels i Göteborg den 25:e september och dels på Hillesgården den 23:e oktober. Full information kan fås på www.mirrorgate.se. Där görs också anmälan.