

# Mogna, moderna ledare vågar riva världens hiera

”Men att bli ledare är en smärtsam identitetsprocess”

**»Prostatagänget» är på väg ut, och med det den hierarkiska ledarstilen med Gud fader i topp. In kommer den nya tidens mogna ledare – små utanpå, stora inuti. Det är ledare som älskar att se människor växa runt omkring sig, som vågar riva hierarkier för att se helheter och skapa nytt.**

**Det handlar om mod. Äkta personligt mod.**

**M**en det handlar inte om modet att ta i med de hårda nypornas metoder, för nypornas egen skull. Det handlar inte om att våga ta till drastiska omorganiseringar, kicka folk, skära ner resurser ... Vara chef. Den som bestämmer. Och samtidigt ta skydd bakom den slitna klyschan: »Människorna är vår största resurs.»

– Skitsnack! Det uttrycket botten i den förlegade föreställningen att människor i arbetslivet är som maskiner, säger Bo Ahrenfelt, psykiater, konsult i

ledarträning, Institutet för liv och arbete, Växjö.

Nej, den moderna tidens mogna ledare har ett annat mod, menar han. De har den personliga styrkans råg i ryggen som botten i en trygg, väl utvecklad identitet. De spelar inte *rollen* av att vara chef, den som bestämmer. De är ledare rakt igenom, djupt förankrat i den egna personligheten.

**D**å får de modet att möta och lyssna till sina medarbetare. De får modet att inse att en organisation, också sjukvården, är dess människor – ett levande, biologiskt, kaotiskt system där dagsformen ständigt varierar, där organisationen återföds på nytt varje dag.

Och de inser att det är här hos människorna – hos människors tankar, känslor, relationer – som möjligheterna till förändring finns. Förändringar börjar »inne i huvudet» på folk. Ingen annanstans, poängterar Bo Ahrenfelt.

– Det spelar ingen roll hur många organisationsdiagram som ritas. Strukturella förändringar i sig löser inga problem. Det sättet att sköta en organisation botten i ett ålderdomligt, dualistiskt synsätt som härstammar från 1700-talet, och som är djupt rotat i vår kultur, i våra tankemönster.

Sjukvården har fungerat just så, som ett mekaniskt system. De anställda är kuggarna: »Bara vi ritar om kugghjulen så ändrar sig allt.»

– Det är fel. Det är människorna själva, de som jobbar i vardagsslitet, som vet hur strukturerna bäst ska se ut, hur förändringar bäst ska drivas. Det är inte Gud fader i hierarkitoppen som ska tänka ut det. Först då människor i vården börjar tänka i nya banor, först då kan vården förändras.

– Om vi vill förändra, dvs verkligen förändra, då måste vi ta till oss 1900-talets forskningsresultat, de nya moderna tankarna. Vad har kärnfysikerna kom-



**INTERVJU**

BIRGIT  
WILHELMSON

**FOTO**

ROLF  
ADLERCREUTZ

mit fram till? Vad säger biologin om levande system? Vad är en människa? Hur ska vi jobba med förändring?

Ledarskapsfilosofin behöver nytändas: Ut med Newtons och Descartes gamla teorier om världen sedd ur ett mekaniskt, dualistiskt perspektiv, in med den nya tidens teorier om kaos och fjärlvingeeffekt. Bl a ...

**D**enna nytändning är nödvändig för vården. Det är till och med vårdens räddning, anser Bo Ahrenfelt som började intressera sig för ledarskapsfrågor då SAS-Carlzons ledarfilosofi väckte uppståndelse i början av 1980-talet.

Då jobbade Bo Ahrenfelt som psykiater inom den offentliga vården. Och ju mer han funderade över ledarskap, desto mer förbluffad blev han.

– Sjukvården var som nerlusad av chefer, en lyckad specialistkarriär tycktes krönas av att man fick sitta och jäsa som klinikchef. Men klinikcheferna

ledde egentligen inte klinikernas verksamhet, inte helheten. De basade bara över läkarna, eller några av läkarna, resten visste de just inget om. De kunde ha egna små privata avdelningar på det landstingsägda sjukhuset, där låg friska tanter som de pysslade om.

– Ingen ställde heller några krav. Forskning har visat att så var det i hela den offentliga sektorn. Det fanns inget intresse för ledarskap, helt enkelt. Grundorsaken tror jag var att politikerstyrda organisationer inte vill ha starka ledare, de vill ha tama personer de kan bestämma över. Samtidigt som, paradoxalt nog, starka chefer fick köra egna race.

Och Bo Ahrenfelt, han tyckte då att det här med ledarskap lät överskattat: Vad ska man med chefer till? Idag vet han att ledare behövs, men egentligen bara för att driva verklig förändring, lösa konflikter och vara med vid lönesättning.

– För det dagliga kneget på en arbetsplats, där behövs ingen chef.

**O**kej, detta var på det uppåtgående 80-talet, då fanns det pengar. Om någon var inkompetent och inte klarade jobbet, då pytsades det bara in ytterligare en. Osv ...

Den offentliga vården, den växte.

Och vårdens tre kulturer – den kliniska och den administrativa, och på ett hörn även den politiska – fick utvecklas i godan ro, var och en i sitt elfenbens-torn. Skotten dem emellan blev nästan vattentäta.

Så kom vårdens kris, resurserna började tryta. Då kom kraven om effektivare vård, för mindre pengar. »Köp-säljleken», det är så Bo Ahrenfelt kallar det, gjorde sin entré.

– Jag kan inte se den som seriös. Erfarenheten med intern konkurrens är nog också att den kostar mer än den smakar. Ett gott resultat är dock att

människor i vården har blivit medvetna om kostnaderna.

Men att nu förändra det som från grunden växt snett och isolerat, det är svårt. Det blir mest litet lappande och lagande på ytan, poängterar Bo Ahrenfelt.

Han tror att den politiska styrningen av vården måste minska, samtidigt som målen blir tydligare. Politikerna ska sätta mål, inte vara operativa chefer. Och så måste hela sjukvårdsverksamheten »flyta ihop» och de tre kulturerna bli en eller hitta varandra på ett nytt sätt.

– Administrationen ska fungera som en servicefunktion, inte finnas för sin egen skull. Och den kliniska verksamheten måste möta patienternas behov i regionen. Hela organisationen måste vara samordnad och alla ska sträva mot gemensamma mål. Och det kräver en djup, djup förändring av vården.

Men sjukvårdsorganisationen, den saknar helhetssyn. Det är där skon klämmer.

– Därför blir det bara mer eller mindre av samma sort, mer eller mindre pengar, fler eller färre sängar osv. Då kan man förbättra eller försämrade – och det kan vara djupa skrap, hela sjukhus opereras ju bort idag.

För mycket »förbättra/försämrade», för litet »förändra» – så är det idag, tycker han. Orsakerna tror han är att det har saknats både ledare som förmår driva förändring och, framför allt, kunskap om förändringsarbete.

**S**å – det behövs en annan typ av ledare, ledare som kan arbeta med förändring av »andra ordningen» som Bo Ahrenfelt kallar det.

– Förändring av andra ordningen innebär verklig förändring, inte bara mer eller mindre av samma sort. För att göra det måste ledarna i sig själva bära sitt ledarskap, så att de vågar relatera sig till medarbetarna som just ledare. De kan göra det mjukt och töntigt, de kan stamma och aldrig titta folk i ögonen, de kan göra det karismatiskt. De kan göra det på många olika sätt, det är mindre viktigt. Men: »Jag och ledarskapet är ett.»

Ledarträning är i grunden identitetsutveckling, det är så han ser det.

Den moderna tidens mogna ledare har just vågat ta risken att utveckla sig själva, sin egen identitet.

De har förmågan och kraften att skapa relationer, för det är i relationer till andra människor som den egna identiteten byggs. Riktigt goda ledare har skapat sig fantastiska nätverk av relationer, det är ett utmärkande drag, poängterar han.

Visst, han talar också i egen sak, det säger han utan omskrivning. Sedan ett decennium lever han på konsultjobb i ledarträning. Även om han på sikt jobbar på att göra sig obehövlige: Goda ledare genererar nya goda ledare; dåliga ledare konserverar en dålig ledarstil.

**H**an jobbar över hela landet. Och i olika branscher: sjukvården, media, näringslivet.

Gemensamt är att det är sk högprofessionella organisationer. Det är här

han har specialiserat sig. Och det är just här som identitetsutveckling är extra viktig som ett led i ledarträningen.

– Läkare, journalister, tekniker etc har mycket stark professionell identitet, stark käranda. De blir som »bombade» av sin specialitet. De ser verkligheten på ett mycket speciellt sätt, deras tankemönster präglas alltmer av specialiteten. Och så ska nog duktiga specialister vara.

När någon i en sådan stark yrkesgrupp

också ska fungera som ledare, inte bara som specialist, då måste hon/han utveckla sin identitet, »utvidga sitt själv».

Det är nämligen två olika verkligheter att vara kliniker och ledare.

– Som specialist ser du delar. Som ledare ska du se helheten. Som specialist får du beröm för vad *du* gör. Som ledare får du beröm eller skäll, inte minst, för vad *andra* gör. Som specialist är du ansvarig bara för dig själv och din egen kompetens. Som ledare är du ansvarig för helheten. Det är otroliga skillnader.

Och det är just här många har stupat. De har som ledare fortsatt att vara »bara» specialister, inte specialist och ledare.

Så, för att uppfatta och bearbeta den nya helhetsverkligheten måste ledarträning bygga på personlig utveckling som är fast förankrad i vardagen och praktiska övningar.

Men det är inte lätt, identitetsprocessen är smärtsam, säger Bo Ahrenfelt.

Och visst, en del slutar på kurserna. – Regelbundet möter jag människor

som efter ett tag slutar att vilja bli ledare. De inser att just den här personliga utvecklingen, den vill de inte vara med om. Det är inget negativt i det. Tvärtom, de blir stärkta i att det är specialiteten som gäller, och de kan få en väldigt skjuts av det. Vilket gagnar alla, inte minst patienten!

**L**edarjobbet handlar om att få alla att Lutifrån den egna viljan jobba för gemensamma mål.

Till det finns ingen teknik, säger Bo Ahrenfelt. Här hjälper inga organisationsprogram, affischer eller broschyrer. Nej, tillit till människors vilja och till den goda processen, det är det som behövs.

– Folk är varken dumma och lata eller låter sina aggressiva eller sexuella drifter löpa fritt om de inte kontrolleras och styrs i ett mekaniskt system. »99,99 procent av medarbetarna är både kloka och ansvarsfulla», det är det vi måste utgå från.

Men det gäller att inse att en verksamhet fungerar kaotiskt och att det är relationer det handlar om, poängterar Bo Ahrenfelt.

– Ur dessa relationer kan det växa oerhört starka organisationer. Men alla måste få delta i processen.

Då krävs det »någorlunda begåvade samtalet», som Bo Ahrenfelt kallar det.

– Som ledare måste jag i detta samtal vara mycket tydlig och beskriva målen. Och så lyssna till medarbetarna: »Hur tar vi oss dit? Vilken kompetensutveckling behövs? Vad fungerar, vad fungerar inte?»

Moderna, mogna ledare har nämligen modet att se sina medarbetare som lärare. De vågar också se sig själva som tjänare: Kan jag vara till någon hjälp?

– Men de är starka tjänare som törs konfrontera sina herrar. En sådan ledare accepterar t ex inte »skugggronder» för att röja upp i spåren efter en inkompetent läkare; den inkompetente konfronteras i stället med sin oskicklighet, och måste ta emot hjälp för att göra något åt den.

Ledarens personliga styrka sitter där hårt förankrad i identiteten: »Jag leder, jag gör detta, jag driver på.»

**L**edarskapet är tudelat: Ledar- är identiteten, -skapet är rollen (dvs det som är möjligt att läsa sig till: t ex ekonomi, budgetfrågor, att genomföra planeringssamtal etc).

Och det går att leda på många sätt.

– Stormöten, småmöten, grupper från olika yrkesområden ... Det behöver inte vara så formalistiskt.

Få är rena naturbegåvningar. Men vissa personliga egenskaper styrker en god utveckling, säger Bo Ahrenfelt.

– De måste t ex tycka att det är kul,

I en hierarkisk toppstyrd organisation sitter hans helighet där uppe och tänker ut hur allt ska vara, och då blir det fel: »För han är inte Gud. Här har somliga läkare ett gigantiskt problem att slåss mot. De tror sig ibland vara Gud. Och då tror de fel, kan jag avslöja», säger Bo Ahrenfelt.

även när folk skäller. De måste också tycka om att ha makten att påverka. Och, framför allt, de måste njuta av att se andra växa. De som inte gör det kan aldrig bli bra ledare, de blir bara avundsjuka.

– Och så måste de våga i relationer. Att tycka om människor, det är grunden. Är de rädda för människor så spårar det ur, då blir de aggressiva, överlägsna eller nedlåtande.

Människor runt en bra ledare växer, tar mer och mer ansvar och, framför allt, vågar de säga ifrån när de inte kan ta ansvar.

– De kan se och erkänna sina begränsningar, och det är viktigt. Märkligt nog är det just det som är personlig styrka: att inse när man inte kan.

**M**edarbetarna är lärare, ledaren tjänare. Då blir det möjligt att jobba i plana strukturer och cirklar, i stället för hierarkier.

– I det hierarkiska systemet sitter hans helighet där uppe och tänker ut allting, och då blir det fel. För han är inte Gud. Här har somliga läkare ett gigantiskt problem att slåss mot. De tror sig ibland vara Gud. Och då tror de fel, kan jag avslöja.

Fast gudsproblematiken är ett allmänt ledarskapskrux i många branscher, betonar Bo Ahrenfelt.

– Det är en speciell form av ledar-neuros som egentligen kräver psykote-

**De anställda** är kuggarna: »Bara vi ritar om kugghjulen så ändrar sig allt.» Det är så sjukvården har fungerat, som ett mekaniskt system. Men strukturella förändringar i sig löser inga problem. Förändringar börjar »inne i huvudet» på folk. Ingen annanstans, poängterar Bo Ahrenfelt.

rapeutisk behandling. Det är inte riktigt friskt, det är en mycket konstig självbild. Freud skulle kalla det reaktionsbildning: »Ju större jag måste göra mig, desto mindre är jag inuti.»

Men kanske är detta till stor del ett generationsdilemma.

– När generationen över 50 försvinner till pension, då tror jag att det blir mycket bättre. Sedan 60-talet har ju läroplanerna för grundskola och gymnasium varit inriktade på att eleverna ska tränas till självständighet från första klass.

Och det hänger ihop – skolans idéinnehåll och det som händer på verkstads-golvet eller kliniken.

– De som når arbetslivet idag är mycket självständiga. Det är också intressant från ledarsynpunkt. För varje ny generation som kommer, med nya behov, nya krav – ja, då måste ledaren ock-

så förändra sig, utveckla sig, för att kunna tjäna.

**K**anske är också polariseringen mellan manligt och kvinnligt ledarskap ett generationsdilemma. I yngre generationer är den frågeställningen över huvud taget inte intressant, menar Bo Ahrenfelt.

– Och möjligheterna att bygga en stark ledaridentitet är ju lika goda för kvinnor som för män. Den springande punkten är just förmågan att skapa relationer, och här är kvinnor och män lika duktiga – det är bara det att vi uttrycker det på olika sätt.

## Referens

Ahrenfelt B. Förändring som tillstånd: Att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisation. Lund: Studentlitteratur, 1995.