

LEDARSKAPET OCH DEMOKRATIEN

Av professor ALF NYMAN, Lund

1.

DEMOKRATI och ledarskap: fräsa icke de båda begreppen mot varandra som svavelsyra och vatten? Måste det icke råda fiendskap mellan de verkligheter, som av dem betecknas? Kan tanken om ett ledarskap förlikas med de krav på frihet och allsidigt oförkränkt personlighetsutveckling, som utgöra demokratiens ideella kärna? Behövas över huvud »ledare» inom ett demokratiskt samfund? Kunna sådana tålas inom samfälligheter, där varje människa anser sig minst lika god som nästan? Är det icke nedsättande för en politiskt fullvuxen, myndig människa att låta sig ledas? Strider det icke mot det återerövrade »människovärdet» att låta en annan styra och ställa för sig? Att stå upp och föra ens egen talan?

Men, å andra sidan: därest det skulle vara så, att ledande personligheter visa sig lika oundgängliga inom »folkstyrets» värld som i vissa äldre, mera aristokratiska samhällsformer, och att utan sådana ledare själva demokratien skulle försumpas och medelmåttigheten och likformigheten svämma alltför mycket över bräddarna — då ställes man inför det svårlösta dilemmat: hur skall ett tillräckligt antal insiktsfulla ledare kunna koras av en i huvudsak insiktslös eller ännu icke tillräckligt insiktsfull väljarkår?

Svårigheten gäller för intresseföreningar och yrkesgrupper lika väl som för nationalförsamlingar och hela folk, och den är fundamental. Endast i den mån de nutida demokratierna mäktat verkligen lösa detta sitt kanske största problem (som djupast gäller den intellektuella och moraliska eliten och dess rätta placering inom samhällslivet), trygga de sitt bestånd och sin fortsatta utveckling som politiskt, ekonomiskt och kulturellt självständiga enheter.

Så mycket må emellertid anses som säkert, att den sunda demokratiska ordningen är i behov av ledarskap och på alla sina

områden påkallar eggelser och direktiv från verkliga ledarpersonligheter, ansvariga för sina handlingar men i fråga om talanger, tankekraft och fantasirikedom överlägsna de av dem ledda gruppmedlemmarna och fraktionerna.

När därför de båda amerikanarna Irving Babbitt, i skriften »Democracy and Leadership» (Boston och New York 1924) och Ordway Tead, i sin bok »The Art of Leadership» (svensk översättning Stockholm 1940, 2:a uppl. 1943) uppkastade det demokratiska ledarskapets och den industriella arbetsledningens problem, så fattade de i själva verket i sikte en fråga, som med den demokratiska livsordningens utveckling i Gamla och Nya Världen blivit med varje år mera brännande.

Sådan är alldeles särskilt Ordway Teads med styrka företrädde synpunkt. Lika säkert är å andra sidan, att det långt ifrån är en lätt sak att vara »ledare» inom en demokratisk samfundsordning, och att den, som där skall utöva ledarskap, måste »bevisa, att han har rätt att leda» — orden äro Teads (a. a. sid. 284). Han kan således varken åberopa bördsföreträden eller andra ärvda privilegier — som i det gamla ståndssamhället eller i kastväsendets värld. Han kan heller icke, som i vissa moderna autoritära stater, ge tillbörligt eftertryck åt sina förordningar med kulsprutepistoler, koncentrationsläger och »likfabriker». Han måste, med andra ord, visa sig i fullt övertygande besittning av »the art of leadership» — av ledarskapets nödvändiga och vanskliga konst — och få medborgarna att frivilligt fylka sig under hans fana.

Vari består då denna konst? Vad kan man från psykologisk och sociologisk forskning inhämta om de egenskaper och förhållningsätt, som framför andra betinga en fullödig ledarebegåvning? Från vilka samhällsskikt och miljöer härstamma merendels sådana begåvningar? Med vilka medel vinna de sina framgångar — och hur förspilla de dem? Hur urarta de från folkledare till folkförförare och demagoger?

2.

Tills vidare är det främst inom amerikansk socialpsykologi och sociologi, som ledarskapets olika problem tagits upp till behandling. Utom de båda redan nämnda författarna, Babbitt och Tead, märkas här namn som D. R. Craig och W. W. Charters, vilka gemensamt dryftat frågan om personligt ledarskap inom industrien, och H. C. Metcalf, som inriktat sig på ledarskapet inom affärsvärld-

den. Ett annat namn är Frank Walser, vilken behandlat konsten att leda sammanträden och konferenser. Därjämte har en sociolog som P. A. Sorokin på grundval av ett stort antal biografier över arbetsledare och ledare av radikala politiska partier studerat sambandet mellan graden av industrialisering inom ett visst produktionsområde och områdets tendens att frambringa ledarpersonligheter, under det att motsvarande förhållanden på landsbygden och inom bysamhällen undersökts av E. R. Hocker. Av särskilt intresse är härvid, vad som genom Sorokins undersökningar kommit i dagen om ledarpersonligheternas härstamningsförhållanden, deras sociala och ekonomiska ursprung och tidigaste mänskliga omgivning. Det har sålunda visat sig, att — i Amerika — majoriteten av dessa »ledare» utgå från familjer, vars fäder varit yrkesmän, affärsmän eller »manegers» (jfr hans arbete »Leaders of labor and radical movements in the United States and foreign countries», i Amer. Journal of Sociology, 1927, vol. 33, sid. 382—411). Till liknande resultat har även Ordway Tead förts i sitt redan nämnda arbete om »Ledarskapets konst». Sålunda framhåller Tead, hurusom »nyligen utförda studier visa att de, som vunnit erkännande såsom ledare, på det stora hela taget ha kommit från medelklasshem, där de fysiska och psykiska omgivningarna varit gynnsamma för individens utveckling» (a. a. sid. 97). Vidare hänvisar Tead till vissa andra omständigheter och drag, yttre som inre, i regel utmärkande de borna ledaremänniskorna. »Utan att förglömma de talrika undantag, som vem som helst kan anföra», skriver han, »förefaller det dock sant, att personer, som ådaga-lägga typiska ledaretalanger, ofta synes vara en smula längre och grövre än andra människor, ofta härstamma från föräldrar, som ha överlägsen energi och intelligens, och ofta ha vuxit upp i jämförelsevis välmående hem, där de fått tillräcklig näring och fysisk vård och eggelse genom ständig kontakt med familjemedlemmar och umgängesvänner av mer än medelmåttig intelligens» (ibid.). Vad Ordway Tead därmed utsäger, stämplars dem i fysiskt och psykiskt hänseende omedelbart som »A-människor», härstammande från andra »A-människor». Det understryker på en gång arvets och miljöns betydelse i deras samspel vid personlighetsdaningen. Som ett första och grundläggande villkor för en ledare anger Tead i bästa överensstämmelse härmed, »att utveckla ett överflöd av fullblodig, fritt flödande energi» (sid. 102). Detta är själva vitalgrunden för ledarskapet — dess nödvändiga, fast långt ifrån tillräckliga biologiska förutsättning.

En annan mera psykisk betingelse, tydligt framträdande hos varje god ledare, är — fortfarande enligt Tead — »en starkt utpräglad förmåga att kunna sträva mot ett bestämt syfte och att finna utvägar för att genomföra denna strävan» (sid. 106). Det heter ju, i ett ofta citerat ord, att »världen stiger åt sidan för att släppa fram den man, som vet varthän han går».

Men härmed är redan antydd en tredje grundbetingelse för ledarskap: intelligens. Ty det är just intelligensens sak att finna de »utvägar», varigenom ett strävande metodiskt genomföres och målet nås. Tead anmärker också, och fullt riktigt: »Det lilla, som finnes av vetenskapliga bevis utöver märkbara faktas samstämmighet, synes peka mot sanningen av antagandet, att den intelligentare människan, under förutsättning att övriga egenskaper äro jämbördiga, förmodligen visar sig vara den bättre ledaren» (sid. 141). Med denna högre intelligensfaktor hos borna ledarenaturer sammanhänger också deras vidare överblick, större anpassningsförmåga, liksom deras färdighet att fånga pilen i luften och, vid behov, förvandla den till en harmlös mistel.

Märk emellertid härvid förbehållet: »under förutsättning att övriga egenskaper äro jämbördiga»! Intelligensen ensamt gör ingen till ledare — den lika litet som vitaliteten, tagen för sig. Tead varnar med fullt fog mot att överskatta intelligensen som avgörande ingrediens i ledaretrustningen. Bland annat kan den då förleda ledarna själva att alltför ensidigt räkna med denna faktor i utövandet av sitt ledarskap. »Den största faran för många ledare är att deras appell står på ett alltför intellektuellt plan, är alltför förnuftsbetonad, hör alltför mycket hemma på tänkandets område. Sådana appeller äro i stort sett dömda till att utöva ett jämförelsevis ringa inflytande på de flesta människor.» — Denna Teads anmärkning (sid. 103) är fullkomligt på sin plats. Det är lika ointelligent att överskatta folks intelligens som att underskatta den. Och det är lika riskabelt. Den politiske eller ekonomiske ledarens talarstol får inte till något pris förväxlas med lärarens, föreläsarens eller professorns kateder. Och de människor, han åtagit sig att »leda», bestå i sin ordning kanske till minsta delen av intelligens, till största däremot av drifter, behov, oklara önskningsar och strävanden. Det är av så trassligt garn, som själar vävas, och det är med sådant material, »ledaren» i första hand har att arbeta. Därför nödgas han tala ett språk, avpassat här-efter; som med livfull kraft anslår känslolivet, fångar och inriktar viljan mot ett gemensamt mål och renar och harmoniserar

önskningarna inom den grupp, det »parti», den »rörelse», han företräder.

Till intelligensfaktorn hos den borna ledaremänniskan kommer därför som ett oundgängligt tillskott ett passande mått av inbillningskraft och fantasi. För en »ledare» är fantasi en lika oumbärlig egenskap som för skalder — om än omistlig i andra avseenden. Men den måste tyglas och ställas i gagneliga syftens tjänst. Den är, som Tead träffande uttrycker sig, »en god tjänare men en dålig herre» (sid. 146). Rena projektmakare har man nog och övernog av, på politikens och affärslivets område liksom på många andra verksamhetsfält. Tead uttalar därom (sid. 145): »Några människor tyckas vräka ur sig värdefulla nya idékombinationer lika ymnigt som gnistorna spruta om en smärgelskiva. Ledare som besitta detta företräde äro lyckligt lottade; dock må anmärkas att de ofta utsättas för risken att endast ogärna vilja omsätta många utmärkta produkter av sin fantasys skapande förmåga i handling eller att vara fullkomligt okritiska beträffande vilka av deras idéer, som äro praktiska eller motsatsen.»

Men ledarepersonligheten, inom arbetsledningen såväl som inom det ekonomiska och politiska livet, behöver fantasi, icke blott för att finna utvägar ur trångmål, framlägga nya uppslag, peka på nya förvärvskällor, utsinna nyttiga sociala reformer o. s. v. Han behöver den i minst lika hög grad för att tillbörligt kunna sätta sig in i folks levnadsförhållanden, tycken, känslor och behov — att ordentligt »känna in sig» i gruppens, personalens, partiets hela situation. Utan bottenkänning av den svävar hans ledarskap i luften likt en ballong utan släpliner. Men för en sådan social »in-känning» kräves bland annat ett avsevärt mått av inbillningskraft, fantasi.

Kanske överraskar det, om man till ledarskapets andliga utrustning här även räknar en sådan egenskap som humorn? Strider det inte mot den saklighet och värdighet, som man främst förväntar finna hos en »ledare»? Jo — det är tyvärr alldeles riktigt, att det finnes ej så få ledare, som sakna denna livande egenskap och taga både ledarskapet och sig själva på bistraste allvar. En sådan ledarskapets psykolog som Ordway Tead hyser emellertid på goda grunder den uppfattningen, att sinne för humor ej får saknas hos den perfekta ledaren. Att humorn är betydelsefull »såsom smörjmedel», det är för honom obestriddligt (sid. 147). Den minskar friktionen, ledaren och gruppledammarna emellan. Förmågan att därjämte »se sig själv i humorns försonande ljus» kan bringa le-

daren god hjälp i många prekära lägen. Den kan medverka att göra förhållandet mellan honom och anhängarna mera naturligt och vänskapligt. Vidare förmår en humoristisk anmärkning gentemot en tredskande gruppindivid eller försumlig anställd avsevärt mildra en i övrigt välbefogad tillrättavisning av denne. Tead säger därför fullt riktigt (sid. 149): »Humorn kan ge folk en vink om deras rätta plats på ett sätt, som inte är alltför direkt och klumpigt eller framkallar förargelse.» Den är ett socialt uppfostringsmedel av rang. I fabriksarbetet, i militärlogementet, på kontorslokalen, vid förhandlingsbordet, i skolundervisningen: överallt, där det finns »ledare» och »ledda», är humorns gudagåva väl på sin plats. Napoleon t. ex. eggade i stormanfallets stund soldaterna på sitt eget originella sätt, han manade visst inte alltid på dem i Republikens, i »den franska Ärans» eller »de franska Örnarnas» namn. Stormande i spetsen för truppen kunde han tvärtom ropa till den sådana lindrigt högtidliga ting som: »Titta på min rumpa! Den är trind som ett äpple!» och annat i samma stil. — Det exemplet finner man inte hos Tead. Den amerikanske psykologen påpekar emellertid en annan, ej oviktig sida av saken, nämligen den (sid. 150), »att människor, som skratta tillsammans, på något sätt erfara en fastare samhörighetskänsla. Skrattet» — fortsätter han — »bringar denna känsla till mognad, samtidigt som det enar.» Det är en synpunkt på skrattet, som dessvärre undgått dess specielle franske filosof, Henri Bergson. Att skratta är för Bergson liktydigt med att skratta *ut* någon; att offentligt näpsa något. Han har förbisett samförståndssidan hos skrattet. Men den är viktig nog. Den hänvisar på något, som med fog kunde kallas skrattets — det goda skrattets — brödraskap.

Emellertid bör humorns alla hjälpande andar icke påkallas i oträngt mål eller för ofta. Då skada de den saklighetens anda, som en ledare dock i första hand bör vara besjälad av. Även en annan omständighet måste hållas i sikte. Hos Tead uppmärksammas den (sid. 151) med anmärkningen, att det skratt, som en ledare framkallar, (genom ett mustigt kraftord, en anekdot, en klipsk anspelning o. s. v.), det bör »förvisso hållas på en allmän och operosonlig nivå och hänföras till erfarenheter och situationer, som äro till karaktären allmängiltiga».

3.

De för ledarskapet angelägna egenskaper, som i det föregående, i fri anknytning till Teads utredning, fått passera revy: nämligen

det vitala energiöverskottet, viljefaktorn, intelligensfaktorn, inbillningsfaktorn och humorn, gör nu den frågan naturlig, ifall det kunde tänkas, att man på vetenskaplig väg kunde fastställa och mäta dylika egenskaper hos individer för att tillgodogöra sig dem som andliga och ekonomiska drivkrafter i kommunerna, i affärlivet, i parlament och riksdagsutskott samt — allra högst — vid konungens rådsbord? Förfoga särskilt yrkespsykologi och psykoteknik över några tänkbara kontroller även för ett sådant urval — det utan jämförelse viktigaste av dem alla?

Den som uppkastar ett sådant spörsmål, kan i regel vara viss om att få det besvarat med ett tvärsäkert och rungande *nej*. Rubrikmässigt har man sett det formulerat såhär: »Ledareegenskaper fastställas ej i laboratorium». Ty må man utan hämningar tänka den tanken till slut! Att t. ex. industriledare, arbetschefer, bankdirektörer, politiska ledare, riksdagsmän, generaldirektörer och departementschefer skulle uttagas medelst psykotekniska lämplighetsprov samt för dem avpassade serier av »tests»: det måste förefalla den sunna erfarenhetens män till den grad världsfrämmande och förvänt, att det omedelbart utmanar löjet: och en yrkespsykolog, som förordade något dylikt, skulle genast få skämtpresen och herrar tidningskåsörer i hälarna på sig. Veterligen har heller ingen *vederhäftig* psykotekniker hyst eller uttalat sådana planer.

Vid måttlig eftertanke säger det sig självt, att denna väg är oframkomlig. Ty enligt själva sin natur kunna s. k. »ledareegenskaper» — sportliga, förvaltningstekniska, konstnärliga, religiösa eller politiska — endast framträda och fastställas, då den förmodade bäraren befinner sig i den för en ledare karakteristiska situationen, öga mot öga med den grupp, den personal, den nämnd, den menighet, det politiska parti, som han sättes att »leda»; liksom en lärares förmåga (eller oförmåga) att »hålla respekt i klassen» först blir uppenbar under lektionen, i klassrummet. Utom allmänna intelligens- och uppfattningsfaktorer träda härvid ett stort antal inställnings-, suggestions- och karaktärsfaktorer in i spelet; men för att utpröva och gradera dem äger psykotekniken i närvarande stud inga tillförlitliga medel av samma art som vid rena sinnesprov, intelligensmätningar och speciella yrkes- och anställningsprov (som t. ex. för sortering av patronhylsor, framförande av motorfordon, textilarbete, radiotelegrafering o. s. v.). Bland annat saknar den här, liksom vid samvetskänslorna, ett »tillräckligt rikhaltigt, illusoriskt och effektivt 'situationsförråd'», för att i

laboratoriemässig omgivning framkalla dylika inställningar och känslor — härom må hänvisas till Hans Larssons Psykologi (7:e uppl. sid. 151). Så till vida måste man också instämma i talkören: »Ledareegenskaper fastställas ej i laboratorium.» I allt sådant förstår till slut endast 'livet' och den allmänna människokännen att ge svar; otillförlitliga svar visserligen, fast hittills det enda man haft att trygga sig till.

Därtill komma »prestige»-faktorerna, kanske de gåtfullaste av dem alla. Den som har öga för sådant, undgår ej att märka, i hur oberäkneliga, ofta helt tillfälliga omständigheter dessa senare äro förankrade. Det kan vara i en viss högtidlig styvhet eller släpighet i gester och framträdande. Det kan vara i stämmans kraft och klangfärg, i en dräplig bas eller basbaryton, som mycket av »prestigens» hemlighet döljer sig. Samma argument, samma sakliga innehåll, framsagda med svag, märglös stämma, kunna helt förfela sin verkan. Här i landet talade man för ett 30-tal år sedan om statsminister, sedermera landshövding Nils Edéns »silvertrumpet», ett smeknamn för hans ovanligt välljudande stämma. För den liberale partiledaren en god tillgång! Tead har också beaktat dylika omständigheter. »Det tycks vara till fullo bevisat», skriver han (sid. 170), »att en behaglig röst är en synnerligen viktig detalj bland ledareegenskaperna. Det är uppenbart att röstens kvalitet kan förmedla en direkt antydning om självsäkerhet, beslutsamhet och tillförsikt, vilket allt är egenskaper, som underlydande äro benägna att ge akt på och respektera.» Vi svenskar ha i detta sammanhang skäl att erinra oss Gustaf Frödings klassiska, om än föga älskvärda teckning av »Ledaren och förmyndarmänniskan» — »Till det yttre» — heter det hos Fröding — »känns hon igen på den långsamma, värdiga gången, de dryga avgörande tonfallen i rösten, samt förmågan att betrakta en ovanifrån, även om man är större än henne själv». Även här uppmärksammas följaktligen stämman och diktionen. Ej sällan betingas »prestigen» i andra fall av en viss frän och snäsig framsagdhed, för vilken så omgivningen — för att undvika eget obehag — med största flathet faller undan. Ibland kan den personliga prestigen bero på ännu mera oväsentliga omständigheter och drag. — En bekant svensk nationalekonom har i förtroende yppat, att när han som purung, slät-rakad hovrättsnotarie satt ting i en norrländsk domsaga, erfor han svårighet med att i andras och egna ögon uppbära den myndighet, domarkallet krävde. Framför allt kände han sig besvärad av att under domstolsförhandlingarna se framför sig raden av äldre,

betänksamma, skäggige nämndemän. Sedan han däremot själv skyndsammast anlagt helskägg — till på köpet ett rött sådant —, vari han så under vittnesmålen kunde låta handen tankfullt treva, steg »prestigen» avsevärt. Ej nog härmed. Också enligt *egen* uppfattning avdömde han därefter bättre domar. Suggestionen återverkade på honom själv.

4.

Nuväl. Sin stämmas grundkaraktär kan man dessvärre icke godtyckligt förändra, vare sig som ledare eller ledd. Men skägg och polisonger kan var man anlägga efter behag. Likaså står ansiktsmasken till en viss grad under viljans inflytande, och därav bör en ledare målmedvetet använda sig. Särskilt under ordergivning är ansiktsuttrycket en omständighet av vikt, och Tead försummar ingalunda att framhålla den. Våra ansikten, påpekar han sålunda (sid. 171), ha »en viss benägenhet att avslöja vår läggning». — »Det berättas om en framstående företagschef», meddelar Tead vidare, »att en av hans kolleger en gång sade: 'Bara hans leende är värt en miljon dollars. Det kommer liksom en blix och upplyser ett ansikte som, om det också alltid synes vänligt, likväl inte förräder något som försiggår därbakom.'»

I det anförda fallet gällde det sålunda ett solvargsleende av äkta amerikansk tillskärning; en kanske planmässigt anlagd yrkesmask, men en avgjort behaglig sådan. Men även om man inte kan driva det därhän och beledsaga varje given order med ett mångsiffrigt dollarleende, så bör man i varje fall som chef och ledare beflita sig om att framföra sina order på ett hövligt sätt, med undvikande av alla bryska imperativformer av typen: Gör så! Gör det! Gör detta! Sådana former verka omedelbart avkylande på den underlydandes lust att utföra befallningen. Redan därmed äro de, känslopsykologiskt sett, av ondo. Om möjligt bör också en order, ett uppdrag utdelas så, att den, som får uppdraget, känner det som en utmärkelse, att just han, och ingen annan, får det.

I den moderna känslopsykologiens och yrkespsykologiens ljus visar det sig således, att hövlighet vid ordergivning är det mest effektiva och därför det mest affärsmässiga. Andra anvisningar av vikt äro enligt den amerikanske experten dessa: »Ge inte för många order på en gång Försök bringa ner antalet negativa order till ett minimum. Försök att ge positivt innehåll i alla order.» Förvisso gyllne råd! — Detsamma får sägas om maningen: »Förebrå och klandra i enrum» (sid. 178). Ty om förebråelsen rik-

tas till en anställd eller gruppmedlem, i andra anställdas eller gruppmedlemmars närvaro, alstrar den lätt nog hätskhet och hämndlystnad. Den motverkar därmed sitt syfte, som är av förebyggande art och avser att återupprätta samhörigheten med gruppen, organisationen, gemenskapen. Vid allt klander bör en ledare vidare göra en skarp skillnad mellan det oskickliga utförandet och individens förmodade goda vilja. Framför allt bör han undvika allt vredesmod vid tilldelandet av en tillrättavisning. Vrede är nämligen, om något, ett »tveeggat svärd». Liknelsen lånas här närmast från Tead — fastän detsamma i grunden blir utsagt redan hos Spinoza. Vad en ledare säger och påbjuder i uppbrusningens ögonblick, kan visserligen — tillägger Tead förklarande — »förefalla att för ögonblicket påskynda verksamheten, att övertyga de underlydande om intensiteten i ledarens önsksningar. Men själva intensiteten kan vara undergrävande. Antingen ledaren tillgriper denna metod rent tillfälligt eller helt och hållet avsiktligt, urlakas dess effektivitet genom upprepat bruk. Folk kommer att vänta, räkna med och till och med bli roade av dylika exempel på förlorad självbehärskning» (sid. 181). Iakttagelserna äro djupt riktiga och stämma till eftertanke. Ty det där tveeggade vredesvärdet, som Tead varnade för, det *slöas* betänkligt vid för träget bruk. Till slut ristar det endast upp nervsystemet på den, som i tid och otid svänger det i handen. — Inte minst personer i ledareställning hade gott av att, då vredesmodet rinner på, besinna Hans Larssons bevingade ord: »Det är lättare att tillrättavisa än att visa till rätta.» Det är en minnesregel lika mycket för ledare som för uppfostrare.

5.

Kan nu verkligen vid påfordran och i antydd mening en ledare »visa till rätta», så fyller han så till vida *en* av det goda ledarskapets många betingelser — likgiltigt för övrigt, om han intager arbetsförmannens eller disponentens ställning, om han sitter som magister inför en skolklass, som ledare i en studiecirkel eller som generaldirektör dirigerar ett centralt statligt ämbetsverk.

Förmår han därtill *genom erkännande och uppmuntran* liva den personal, den grupp, vars verksamhet eller strävan han dirigerar, så visar han sig i ännu ett avseende sin ställning vuxen. — Experimentella undersökningar i skolklasser ha visat, att beröm och uppmuntran på ett förvånande sätt stegra elevernas prestationer, kvantitativt som kvalitativt. De åstadkomma på en gång mera

och bättre. Enligt Adlers individualpsykologi gäller likaledes uppmuntran som livselixiret framför andra vid behandling av neurotiska patienter och personer lidande av underlägsenhetskänslor. Ja, Alfred Adler ser rent av i erkännandet och uppmuntran ett trollspö, i stånd att förvandla en modlös, handfallen människa till en driftig och arbetsglad medlem av samhället. Och detta trollspö bör ej minst en ledare förstå att svänga. Å sin sida betonar också Tead synnerligen starkt, hurusom vissheten om, att en fullgod prestation tillbörligt uppskattas av ledaren, är en faktor av utomordentlig betydelse för både arbetslust och arbetsresultat; liksom att omvänt »den allvarligaste svagheten hos många ledare är deras motvilja mot att oförbehållsamt erkänna sin belåtenhet» (sid. 183). Skälet till deras njujghet torde då ofta vara farhågor för, att arbetstakten skall slappas av, om de berömma — »och likväl är raka motsatsen i själva verket det normala resultatet».

Detta berömmets och det offentliga erkännandets välgörande inverkan på de ledda har också till fullo förståtts av den härskande kommunistiska regimen i Sovjet-Ryssland. Där har statens väldiga propagandaapparat bland annat inriktats på att skänka erkännande och uppskattning åt överlägset dugliga arbetare; det är också denna regim, som har skapat slagordet om »arbetets hjältar». — Det förtjänar att omnämnas, att vår svenske diktarfilosof Thomas Thorild i kraft av samma insikt förordade en slags dygdearitmetik eller poängskala för allmännyttiga arbeten och insatser, enligt vilken det skulle offentligen fastslås, att så och så många förtjänstpoäng hade den eller den arbetaren, den eller den funktionären, uppnått det året (jfr hans skrift »Rätt eller alla samhällens eviga lag»).

Summan av det sagda blir därmed den, att en ledare bör veta att tillrättavisa *i tid* och erkänna *i tid*. Han bör likaledes alltid tillrättavisa i enrum men berömma offentligen. Slutligen bör han hellre berömma än tadla. Och måste han understundom tadla, så bör det helst ske enligt den bekanta tagnérska formeln: »Ett ord till tröst och ett till aga!» En viss, hos Tead citerad chef uttryckte samma tanke på sitt mera bryska språk såhär: »två klappar på ryggen för varje spark där bak». Här är proportionen mellan tröst och aga ännu förmånligare, om än själva ordvalet må befinnas olyckligt. »Sparkar», vare sig moraliska eller fysiska, bör självfallet aldrig någonsin få förekomma i förhållandet mellan ledare och ledda. Att utdela sådana innebure i varje fall ledarens totala inkompetensförklaring av sig själv och sin förmåga som ledare.

Hänföra sig anvisningar som de här senast framställda närmast till vad man kunde kalla ledarskapets *pedagogik*, så finnes det ett antal andra, som mera avse dess *estetik* och *dramatik*.

Den sidan av saken får nämligen ingalunda förbises. Ur en viss synpunkt är och måste ledaren alltid till en viss grad vara aktör. I kraft av sin ställning tvingas han att producera sig inför en publik: sitt eget arbetslag, sin »grupp», sitt parti o. s. v. Därmed är han underställd bestämda teatraliska krav, som det gäller att på lämpligt sätt motsvara. — Härom läser man för övrigt hos Tead: »Den dugande ledaren lägger ofta i dagen en viss skådespelartalang. Han har en teatralisk känsla för det bästa sättet att dramatisera och levandegöra idéer, så att de lätt kunna bibringas och uppfattas av andra.» Hans tillvägagångssätt blir därvid i många fall »dynamiskt» och erbjuder vissa likheter med att framföra en rollskapelse på scenen. Detsamma framhålles av en forskare som den tyske fenomenologen Georg Stieler (i arbetet »Person und Masse», Leipzig 1929, sid. 172 f.).

Det sagda bör icke missförstås därhän, att det skulle vara fråga om att anbefalla något falskt patos eller tomt posering. Alldeles tvärtom. Ledaren måste avsiktligt bemöda sig om att *uppträda* som ledare och spela rollen med liv och övertygelse — allt i gruppens, sammanslutningens och syftemålets tjänst. Han måste sålunda, menar också Tead, förstå att »anpassa sitt uppträdande och utseende efter rollen, att förläna sina handlingar en tillbörlig värdighet och att omge sitt projekt med en föruntlig glans och lagom mycket uppståndelse» (sid. 196).

I detta avseende gjorde nu den italienska fascismens och den tyska nationalsocialismens ledande koryféeer en last av nödvändigheten. Genom att frässa i allsköns yttre pomp och ståt och skapa den största möjliga uppståndelse kring sina offentliga framträdanden (med fanborgar, trumvirvlar, grella belysningseffekter, musik, allsång etc.), sökte de att göra sina »Staats- und Hauptaktionen» så verksamma som möjligt. Detta var i bägge fallen det prålade skalet kring ett maskstunget och brottsligt innanmäte. Allt var beräknat på massupphetsning och massförförelse, på politisk teater i tänkbart sämsta stil. — Annorledes gestaltade sig detta förhållande emellan ledarskap och yttre framträdande i den ryska proletära revolutionen, särskilt om man jämför den med den stora franska 1789. — »I den ryska revolutionen», uttalar härom den landsflyktige ryske filosofen Nicolai Berdjaev 1934, »saknas

den frasens och gestens skönhet, som äro så utmärkande för den franska revolutionen. Trotski förefaller att vara den enda människa i den ryska revolutionen, som tillmäter uppträdandets teatralitet och åtbörderernas plastisk ett visst värde och vinnlägger sig om den gestaltens skönhet, som man väntar sig finna hos en revolutionär kämpe. Lenin skrev och talade av föresats utan varje retorisk prydnad, enkelt, osmyckat och grovt»... (Citerat från min bok »Nazism, caesarism, bolsjevism», Lund 1941, sid. 202.) Ur denna Berdjajevs jämförelse, träffande i och för sig, kan man emellertid utdraga ett par slutsatser av visst intresse med hänsyn till vad här förut har kallats ledarskapets estetik och dramatik. Först då den slutsatsen, att härvidlag säkerligen folklynnet ej oväsentligt spelar in. Detta är ett annat i romanska än i slaviska länder; ett annat i det färgglada Paris än i det vintergrå Moskva. Bildningsgraden, och därmed anspråken på ordens och gesternas vältalighet, äro likaledes andra. Detta förklarar en del. Men också en annan slutsats ligger i detta fall nära till hands. Man måste nämligen fråga sig, om icke just Lenins »grova» och »osmyckade» sätt att uttrycka sig, i tal som i skrift, var det bäst avpassade med hänsyn till de revolutionära massor, han hade att handleda. Man måste ytterligare undra, om icke också den yttre mundering, vari han uppträdde: den grova och flaxande kappan, välbekant från sovjetskulptörernas officiella framställningar av honom, likaledes var den i hans ledaresituation mest verkningsfulla. Den ingav förtroende. Där var en karg revolutionär pust över den. Den var Vladimir Lenins säregna offer åt ledarskapets dramatik. Och detta för tankarna på en politisk satir av den svenske högermannen, kanslirådet och skalden Hugo Tigerschiöld; en vass liten dikt med titeln »På tåget». Det gäller en resande demonstrationstalare:

»Jag såg honom lutad mot kuddar
i en andra klassens vagong
blossa en hög havanna
och ögna en följetong.

Jag såg honom sedan vid bordet
med läckraste rätter på
dricka sakta till maten
sin halva flaska bordeaux.

Vi kommo till staden, där folket
mötte med fanor och sång —
och han steg med pipa i munnen
ur tredje klassens vagong.»

(Dikter 1900—1925, sid. 25)

Dikten är av sin upphovsman menad som satir, och som dräpande sådan. Men frågan är, om den icke alldeles oavsiktligt råkar framhålla något av detsamma, som Trotski praktiserade och som Tead visar sig uppskatta och förstå, nämligen att ledaren måste »anpassa sitt uppträdande och utseende efter rollen». »Pipan i munnen» var i detta fall den resande folktalarens fullt försvarliga medgivande åt situationen, åt sin mötespubliks vanor och anspråk på en »folkets man». Skrymteri i tadelvärd mening behöver inte inläggas i det — väl däremot en instinktiv förståelse av vad som här blivit kallat »ledarskapets dramatik och estetik».

7.

Några ord också om ledarskapets risker och vanligaste andliga sjukdomar! Ty det synes obestridligt, att det finnes både själsligt sunda och själsligt sjuka ledare. Enligt sin natur disponerar ledarskapet dessvärre för bestämda urspåringar på känslö- och viljelivets sida. »Ledaren» kan, under vissa förutsättningar, utvecklas till despot, tyrann, odjur, och allbekant är det fruktade caesariska vansinnet hos en Nero, en Caligula och deras vederlikar. Man kunde lätt peka på nutida, än mera skrämmande exempel på sådant vansinne i ohämmad utveckling. Därom strax mera.

Nu är det otvivelaktigt så, att alla människor — även de blygare — innerst alltid önska att se sig erkända, att personligen *betyda* något. De äro, som den norske individualpsykologen Ingjald Nissen uttrycker det, besjälade av »en lengsel efter å være med i den store sammenheng» (jfr min framställning i »Nya vägar inom psykologien», 2:a uppl. Stockholm 1943, sid. 179). De vilja utträta något, göra sig »gällande», så gott det bara går. Detta är fullt normalt och oundgängligt, annars skulle världen gå i stå och personlighetslivet stanna i sin växt. Med ett ord: driften att »göra sig gällande» är allmänmänsklig och fullkomligt normal. — Emellertid får, såsom Tead anmärker, just *ledaren* »utomordentliga tillfällen att tillgodose denna drift i och genom utövandet av ledarskapet» (sid. 230). Det är då naturligt, att denna hans drift lätt nog kan råka in på avvägar och förvandla ledarskapet till ett redskap för maktviljan och för den abnorma självhävelsen.

Inför sådana, alls ej sällsynta fall, där ledareställningen utnyttjas i härscklystnadens tjänst, kan man (med den amerikanske socialpsykologen) fråga sig: »Varför försöker personen i fråga så hänsynslöst begagna sin ledande ställning för att skjuta fram sin

egen person? Kan detta förhållande tillskrivas ansträngningar att motverka mindervärdighetskänslor av något slag, vill han söka gottgörelse för det förtryck han möjligen varit utsatt för under sin barndom och sina uppväxtår, eller äro hans hemlivsförhållanden otillfredsställande? Kan det tillskrivas ett alltför hastigt avancemang?» (sid. 231).

Idel känslopsykologiska och individualpsykologiska frågeställningar, förande rakt in i den Adlerska mindervärdighetslärans labyrinter! Med en rad alldagliga exempel söker Tead också belysa sådana ledarskapets sjukdomar, som bottna i överkompenserade underlägsenhetskänslor av något slag, d. v. s. sådana fall, där en person, lidande av någon allmän eller speciell underlägsenhet, något yttre eller inre lyte, söker *motväga* denna sin svaghet genom att i påfallande grad stegra och överdriva vissa andra av sina egenskaper. Ofta sker då detta genom att trycka ner och mästra sin omgivning för att på den omvägen förskaffa sig själv vederlag, spela den så till vida överlägsne. Tead skriver sålunda (sid. 233 f.): »Det kan hända att en till kroppsstorleken mycket obetydlig man med svag, gäll stämma och blygsam natur blir en skrävlande, rytande och egenmäktig chef med bittert sarkastisk tunga» — ja, det fallet ha vi nogsamman erfarenhet av! Den småvuxne mannens psykologi är över huvud taget ett försummat men högeligen intressant kapitel, och Tead ser med all rätt i en spenslig, mera oansenlig stofthydda en anledning till kraftiga kompensationsförsök. Den som läst Hervey Allens succéroman »Anthony Adverse», har kanske ännu i friskt minne den scen, där författaren låter bokens hjälte, en svajigt reslig äventyrargestalt, i högkvarteret få företräde hos Napoleon Bonaparte, »den lille korporalen», och hur denne kliver upp och placerar sin kullriga lilla person på ett bord, tillropande den inträdande: »Sätt er! Er längd besvärar mig!» Det är psykologiskt en väl uppdiktad situation, och den kastar ljus över en viss sida av ledarskapets karaktärsproblem.

Men Ordway Tead ger också andra exempel på överkompenserade underlägsenhetskänslor hos personer i ledarställning, bland annat detta: »Det kan hända, att en man med försynt och beskedlig läggning råkar ha en viljestark, härsklysten hustru, som fullkomligt ödelägger hans privatliv; som följd härav tar han skadan igen genom ett otillbörligt högdraget, aggressivt och nitiskt uppträdande i arbetet». Ett svenskt folkord utsäger ju: »Envar är herre över sin stackare». Därför är det naturligt, att den som inte

kan vara detta hemma, försöker vara det på kontoret och i ämbetslokalen. Den norske djurpsykologen Thorleif Schjelderup-Ebbes märkliga studier över hönsgårdens sociala rangförhållanden erbjuda i detta sammanhang intresse; särskilt i vad de bragt i dagen angående 'det högsta hönset': den s. k. *alfahönan*; hon som får hacka samtliga andra höns, men själv ej får hackas av något. Det är emellertid då ingalunda hon, som visar sig mest despotisk, utan detta är de hönsindivider, som ha många över sig men relativt få under sig. Dessa subalternerna fjäderfän visa sig genomgående som de värsta hackhönsen gentemot *sina* underhavande. — Här kunde man med en Holbergreplik vilja utbrista: »Ligesaa hos os!» — Av liknande anledning bör man också betänka sig mera än en gång, innan man väljer en visserligen kanske duglig, men med ett framträdande yttre lyte behäftad person till ledare eller chef; ty då kan det hända, att man får *dyrt* umgälla detta ledarens lyte, vare sig det är fråga om en svårartad ryggradskrökning eller om en klumpfot. Det *kan* hända, att en sådan ledare i det långa loppet på sina underlydande eller parti- och klubbkamrater tager en kännbar hämnd för detta sitt livslånga och trista handicap. — Det är mänskligt, fast inte vackert.

Sänker man sig till sådana ledarevidunder som t. ex. en Adolf Hitler, kan man på ett särdeles lysande sätt studera arten och verkningarna av dylika abnormt stegrade kompensationsbehov. I hans fall var det visserligen icke — som hos den låghalte d:r Göbbels — fråga om speciella yttre anatomiska lyten, utan om ytterst våldsamma komparationer på underlag av starka underlägsenhetskänslor alltifrån ungdomsåren: upprepade nesliga misslyckanden, grusade konstnärsdrömmar, svåra umbäranden, med mera sådant; och för dessa mänskliga nederlag kunde endast det råa maktruset, enväldshärskardömet »mit barbarischen Mitteln» skänka honom ett lisande vederlag. — I Lion Feuchtwangers roman, »Die Brüder Lautensack», en nyckelroman om Hitler och hans ockulte fjärrskådare Erik Jan Hanussen (alias Steinschneider), yttrar i boken den halvjudiske författaren Paul Cramer, att Adolf Hitler endast är »Napoleons, Nietzsches och Wagners stackars apa, den förvildade nollan, som upprörd över den egna mindervärdigheten bryter fram för att på hela världen hämnas sin egen intighet». — Med dessa ord träffar Feuchtwanger spikens huvud. I några raska, förintande drag tecknar han bilden av den maktförgiftade, moraliskt urspårade ledaren. Av den sortens »förvildade nollor» har vår plågade tid haft blott alltför många.

8.

Det är viktigt att känna till sådana ledarskapets dödliga sjukdomar och förstå dem i ljuset av kompensationsläran. Men det föreligger därutöver ingen anledning att dröja vid sådana motbjudande vanskapningar och vampyrer på karaktärlivets område. Angelägnare är det att söka komma till insikt om det normala, det fruktbärande och inspirerande ledarskapets hemligheter och förutsättningar!

Då framställningen här — närmast efter Tead — angav ett antal sådana och bland annat pekade på det vitala energiöverskottet, viljefaktorn, intelligensfaktorn, inbillningsfaktorn och humorn (ovan sid. 7), så förbigicks — avsiktligt! — en av de viktigaste, och tillika den, som gör ett ledarskap till en i vackraste mening demokratisk angelägenhet: ja som därutöver förlänar ledarskapet dess högsta moraliska innebörd.

Ledarens värde beror nämligen 'til syvende og sidst' på *målets* värde, och om detta mål är sådant, att det väcker genklang ej blott hos honom själv utan också hos de ledda, hos »anhängarna» och gruppen. Det måste, i och genom ledarens ord och hänvisningar, framstå som något för en var inom gruppen och organisationen åtråvärt: som något, som tillför också de enskilda gruppmedlemmarna ett ökat värde och frigör deras krafter, på samma gång som det förenar och bringar till samstämmighet dessa krafter. Först på dessa villkor får ledaren verkligen några att leda och få hans ord tändkraft, hans argument övertygelsestyrka. — Först därigenom blir han själv en dynamisk faktor i det sociala, ekonomiska och kulturella kraftspelet och företräder han fulltonigt sin grupp, sin organisation, sitt parti. Eller som saken också kunde uttryckas: endast den person, som förmår väcka och frigöra gruppmedlemmarnas inre krafter till hängivenhet för gruppen, lojalitet mot gruppen och övertyga dem om, att denna deras hängivelse, denna deras lojalitet är gagnelig även för dem själva: han och endast han, är en verklig ledare.

Men den yttersta förutsättningen härför är dock oavvänt den, att ledaren själv har en stark och klarsynt upplevelse av målet och dess värde; att han tror på detta mål och dess förverkligande. Ty i denna värdeupplevelse och i denna värdetro har man att söka den djupaste kraftkällan för honom själv och hans verksamhet just som ledare; den grundfaktor, som först fullständigar och bringar till effektivt samspel de övriga faktorer, som här angivits som utmärkande för den fullödiga ledarutrustningen.

Hos Ordway Tead kommer denna tankegång till uttryck bland annat i följande reflexioner (sid. 275), som härmed må avsluta framställningen. Den amerikanske socialpsykologen skriver:

»Det förefaller nödvändigt att den verkligt kraftfulle och duglige ledaren bör tro på det mänskliga livets mening, på något fruktbringande resultat av mänskliga ansträngningar och bemödanden, på att människosläktet inte kämpar emot utan huvudsakligen i harmoni med universums livgivande och besjälande krafter. Den bäste ledaren tror på att det finns både något bättre och något sämre i denna värld, att vilket som är det ena eller det andra kan utrönas och att strävanden att nå det goda skänka märkbara resultat.

Endast en ledare, som har en sådan tro, besitter det inspirationens djupaste väsen, som är nödvändigt för att andra människor skola av honom få den inspiration de behöva.»

Dessa ord ställa ledarskapets rent tekniska och gruppsykologiska problem under en vidsträckt värdefilosofisk horisont — i vilken omgivning han så än verkar. Ty det är *värden* — falska såväl som äkta —, som röra världen, och det är ledarens sak att förmedla de goda värdenas impulser till de samfälligheter och grupper, för vilka han träder i spetsen.

På värdenihilistisk grund kan ingen vara ledare.
