

Ingen ska ta lednir

| av Lars Fimmerstad

Det finns mängder av exempel på hur starka ledare för stora organisationer varit farliga och få där despotin lett till något gott.

SVERIGE VÄNTAR PÅ Göran Perssons kröning i september, medan det samtidigt slickar såren efter Percy Barneviks debacle. Den ena ledargestalten har nått höjden av ära och tillit från massorna, medan den andre är fördömd, om än retrospektivt.

Näringslivets ledare förlorade åtminstone tillfälligt sin glamour efter IT-bubblans knall, medan politikens starka män har högkonjunktur. President George W Bush har beviljats extraordinära befogenheter att föra krig nära nog enligt eget skön samtidigt som han kan tillgodoräkna sig unika popularitetssiffror. Och i vår lilla värld har Göran Persson i tider som ter sig oroliga tillgodoräknat sig samma häpnadsväckande backning.

LEDARKULTEN BESTÅR

Enronskandalen i USA, Elf-skandalen i Frankrike, i Sverige ABB och Wallenbergarnas bleknande nimbus – näringslivets heroer har tillfälligt trätt tillbaka ur hjälterollerna, medan politikerna har gjort come back.

Det som inte ändrat sig är ledarkulten. Det är en paradox att tron på den starke ledaren återkommit i en epok som i ett långt perspektiv genomsyras av egalitära värderingar och krav på breddad demokrati.

Tage Erlander förklarade för ett utländskt TV-team på 1960-talet, när den svenska modellen var som mest beundrad i världen, att han endast var mötesordförande i en grupp regeringskolleger. Pedagogiskt redde han ut hur dominerande premiärministrar var främmande för svenskt politiskt liv.

Sedan dess har vi fått vad som endast till namnet inte är ett presidentstyre, med en statsminister som efter eget skön möblerar och möblerar om sin regering. Denna utveckling har dessutom setts som önskvärd av de flesta. Trista kollegiala beslutsformer har setts som hinder för effektivt bedriven verksamhet.

Politiken har under ett par decennier inspirerats av vad som betraktats som näringslivets effektiva beslutsformer. I företagen har VD:n med tiden bara blivit mer och mer betydelsefull. Starka män i toppen för företag och konglomerat har fått rollen av de kungar som en gång i tiden ansågs vara sitt lands historia. Förskräckta viskningar på triumfvagnarna har ibland försökt varna för bristande inflytande från styrelserna och bristande kontroll. Men de astronomiska löner som efter amerikanskt mönster ges storföretagens ledare visar ändå klart marknadens dom. Så mycket är direktörerna värda. Frågan är dock, vilken marknad? En marknad av styrelseledamöter eller aktieägare? Den stora allmänheten tycks av de glimtar av information som enkäter och opinionsundersökningar ger inte sympatisk till den prissättning av ledande funktionärer som sätts av dem som är satta att sätta priset på direktörer.

STARKA REGERINGAR

Imponerade har rikspolitiker och kommunalråd härmat de näringslivets ledare som setts som förebilder i konsten att styra stora komplexa organisationer.

Bolagiseringar och privatiseringar har skapat ledarstyrda organisationer inom tidigare gråa offentliga verksamheter underordnade osexiga insynskrav. Bekymrade uttolkare av det politiska livet har talat om behovet av starka regeringar, underförstått styrda av starka ledare.

Forna tiders politikerlöner har till och med i Sverige getts blygsamma möjligheter att svinga sig upp till åtminstone betryggande höjd över väljargenomsnittets. Motiveringen har varit att den politiska sfären måste kunna konkurrera med den privata sektorn om dugliga ledargestalter.

Många har kastat lystna blickar mot Storbritannien med sina icke proportionella val och konstlat stora regeringsunderlag. Enmansvalkretsar av brittiskt mönster har kanske varit en allt för stark medicin att rekom-

”Ju starkare ledare ett rike har haft, desto värre har det i regel gått till slut.”

gen och makten



FOTO: Riksdagen

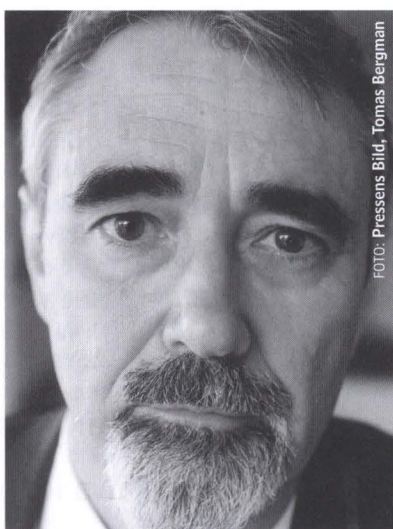


FOTO: Pressens Bild, Tomas Bergman

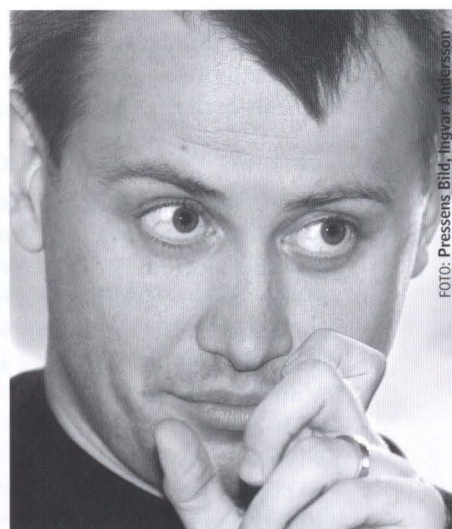


FOTO: Pressens Bild, Ingvar Andersson

mendera. Men spärr för småpartier har vi, och förslag om större vikt för stora partier i valen har framförts.

I företagsvärlden har framväxten av allt större företagskonglomerat gått hand i hand med en allt större tilltro till starka ledare och toppstyrning. Med starka ledare, tycks föreställningen vara, ska världskoncernerna kunna hanteras som butiken på hörnet. Kolosserna ska med en kraftfull ryttare bringas till smidig dressyrritt och piruetter runt världen för att beta där lönsamheten för ögonblicket tycks frodigast.

AUKTORITÄRT LEDARSKAP

Sociologerna under efterkrigstiden var eniga i att fördöma det autoritära ledarskapet som ineffektivt. Dels förlamar det de styrda och kväver deras initiativförmåga, dels isolerar det ledarna i en egen värld på toppen dit endast deformerad information når från förskrämda underlydande.

Det auktoritära ledarskapet har dock sina tillämpningsområden, som varje seglare vet. Under en kappsegling är det en fördel om endast en hjärna i båten processar informationen och fattar de blixtnsnabba samordningsbeslut som fordras för att manövrera optimalt. Samma sak gäller trupp i strid. Små grupper av människor i strid, under jakt eller sportutövning bör delegera de taktiska

besluten till en av de deltagande hjärnorna. Det finns helt enkelt inte tid att diskutera och väga samman.

Descartes har skrivit att den som gått vilse i en skog bör välja en godtycklig riktning och följa den för att komma ut ur skogen. Det kanske inte då blir den bästa vägen, men den leder förr eller senare i alla fall ut, i stället för i cirklar.

På samma sätt är det för den lilla gruppen som handlar under extrem tidspress bättre att förlita sig på en ledare som fattar snabba beslut, än att inte hinna fatta några beslut alls. Även om de forntida jägarna och krigarna inte kände till begreppet riskbedömning har mänskligheten av erfarenhet lärt sig att risken att inte ledaren fattar det bästa beslutet uppvägs av risken att inget beslut fattas i tid.

Aktieägare, fondplacere och bolagsstyrelse borde dock tänka sig för när de lägger mycket stor makt över besluten i en enda ledares händer. Våldiga företag eller stater är inte segelbåtar eller plutoner ledda i krig. När en man har den avgörande beslutsmakten i en komplex organisation blir risktagandet oansvarigt. Hade Adolf Hitler varit tvungen att lyssna på sin generalstab, eller till och med sin närmaste man Göering, hade det inte blivit något världskrig. Men tyskarna hade satsat allt på sin Führer och världen fick betala priset för ett av historiens mest oansvariga hasardspel. För stora organisatio-

**”Våldiga företag eller stater
är inte segelbåtar eller
plutoner ledda i krig.”**

ner som handlar under tidshorisonter som tillåter diskussion och utvärdering av alternativ gäller inte att vilket beslut som helst är bättre än en senkommen kompromiss.

Varje entreprenör som startar ett företag vet att han är en spelare. Statistiken visar att endast få nystartade företag överlever. Om det inte vore hasard att starta ett företag vore det onödigt. No pain no gain. Om alla nystartade företag var garanterade vinnare skulle också riskpremieringen försvinna. Om alla vann på lotteriet skulle de bara få tillbaka insatsen.

FATALA FELBESLUT

När företagen vuxit sig gigantiska försvinner förvisso inte riskerna, men de måste vägas rationellt. Och då blir tillämpandet av Führerprincipen till oansvarighet. Ju djävare den med utomordentliga maktbefogenheter utrustade ledaren följer sin egen inre kompass, desto mer spektakulära kan vinsterna bli. Men sannolikheten växer också för att ledaren fattar fatala felbeslut när tiden går. Han kan på 1960-talet mena att världen i framtiden behöver fem stordatorer. Han kan på 1980-talet genom sina personliga idiosynkrasier bedöma att mobiltelefoner inte har någon framtid som massprodukt. Han kan på 1980-talet anse att hans bilföretag bör satsa på livsmedel snarare än personbilstillverkning.

Den långsiktige placeraren på börserna lägger inte alla sina ägg i en korg. Men ändå lägger många placerare ansevärd pengarna i företag vars styrelser har gett dem ledare med extraordinär beslutsrätt. Ändå har medborgarna i demokratiska stater inte en minskande benägenhet att se starka regeringschefer som ett ideal.

Det är dock inte av ideologiska skäl man bör avstå från auktoritära ledare. Vore starka ledare lönsamma kunde vi lugnt fortsätta att delegera makt åt dem. Invändningarna mot dem borde i stället baseras på den bristande beslutsoptimering som ligger i att en enda hjärna får för stora krav på sig att processa information och fatta beslut. Det är helt enkelt inte möjligt för en enda hjärna att inte göra misstag och påverkas av de slumpartade egenheter som varje individ är utrustad med.

Varje delägare i en pensionsfond borde fråga sig om han vill se sina pengar satsade i företag med despotiska och egensinniga ledargestalter i toppen. Den som är road av att spela på börserna med högt risktagande kan naturligtvis försöka pricka in en Percy Barneviks eller Jonas

Birgerssons lyckokast i förhoppningen att hoppa av i tid. Men den långsiktige placeraren borde värdera ett företag med styrelser som har anlag för ledarromantik som en osäker placering.

UNDVIK STARKA LEDARE

Även väljare borde med historiens facit i hand undvika att lägga sin röst på ett parti med en stark ledare. Riskerna är lyckligtvis mindre i våra västerländska demokratier idag, men historiens facit borde varna: ju starkare ledare ett rike har haft, desto värre har det i regel gått till slut. För övrigt fortsätter historien: vilken välsignelse har Italien vederfarits med Berlusconi? Hur lyckligt kommer George W Bush med sina starka befogenheter som krigsledare att styra USA och världen mot framtiden?

Och hur kommer en enastående mäktig Göran Persson att utvecklas efter ett eventuellt jordskredsval? Om väljarna ger honom den förväntade segern – då har vi lagt våra jetonger på en stark ledare. Starkt ledarskap kan med

tiden inte bäras, varken av ledaren själv eller av de ledda. Vi minns Olof Palme. Med tiden fick vi anledning att beklaga hans växande personliga despoti,

Det märkliga är att så få ifrågasätter själva idén med starkt ledarskap. Varken i managementlitteraturen eller i journalistikens kändisjakt tycks själva den grundläggande frågan ställas: vad ska starka ledare vara bra för? Utanför segelbåten och det lilla uppstartarföretaget visar överväldigande empirisk erfarenhet att starka ledare är skadliga för stora organisationer. När en stark ledare rullas i tjära och fjäder inför offentligheten, efter att ha gjort sitt oundvikliga sista och stora felsteg, ses han oftast som ett beklagligt individuellt olycksfall. Men varför sattes en Percy Barnevik över huvud taget upp på den piedestal från vilken han rycktes ner? Varför kastar sig en majoritet av väljarna framför fötterna på en Göran Persson? I stället borde principen om den starke ledaren ställas under kritisk granskning.

Vid närmare eftertanke, en förbluffande enkel tanke, säg en maktfullkomlig ledare som lett sin flock till något gott! Leta i minnet och historien efter förslag!

(Nej, kom inte med marskalk Mannerheim. Han var inte maktfullkomlig utan tvingades föra en politik som han inte stod bakom.)

Lars Fimmerstad (lars.fimmerstad@telia.com) är frilansskribent.

”Det märkliga är att så få ifrågasätter själva idén med starkt ledarskap. Varken i managementlitteraturen eller i journalistikens kändisjakt tycks själva den grundläggande frågan ställas.”