

Konsten att få gruppen samspelt – kan man lära något av Nalle Puh och Woody Herman?

Ett nytt ledarskap och en ny sorts ledare har under senare år alltmer framställts som räddningen för en pressad hälso- och sjukvårdssektor. Tyngdpunkten har flyttats från organisationsförändringar och resurstillskott till den verksamhetsnära chefen och ledaren. Chefer är inte alltid ledare, och ledare är heller inte alltid chefer, men i idealtillståndet sammanfaller de båda funktionerna.

Är det här bara ett uttryck för att resurserna är knappa och att alltför många organisationsmodeller redan har prövats utan önskad effekt? Nej, så enkelt är det nog inte. Den goda chefen-ledaren är en nödvändig, om än inte tillräcklig, förutsättning för att en verksamhet skall fungera bra. Visst har organisationer stundom en förbluffande förmåga att kapsla in och neutralisera

dåliga chefer, men det beror på att det faktiska ledarskapet i dessa fall har flyttat till en annan nivå. När de grå eminenserna styr, blir det dock gärna något manipulativt i verksamheten som i längden inte är bra för moralen. Vi är väl många som minns den slipade Sir Humphrey i TV-serien »Ja-visst herr minister».

När jag i mitten av 1960-talet började mitt yrkes-

liv som statstjänsteman, hade man inte riktigt »uppfunnit» ledarproblematiken eller gjort den distinktion mellan chef och ledare som man gör idag. Ledare var sådana som Karl XII och Napoleon, Gandhi och de Gaulle, men de spelade i en annan division än vardagens byråchefer och avdelningschefer. En bra chef var helt enkelt en person som kunde sitt jobb och var hygglig mot medarbetarna.

Dessa blygsamma krav hindrade naturligtvis inte att vissa chefer ansågs som bättre än andra. De blev genom sitt sätt att vara modeller för de yngre kollegerna, men förmågan till ledarskap betraktades mycket som en personlig, medfödd talang. Det är möjligt att tänkare redan hade formulerat en filosofi om hur det gick till att vara ledare. Till vardagen hade den emellertid inte trängt ut.

Den som på den tiden i avsaknad av särskild managementlitteratur ville fundera över ledarskapets villkor kunde dock, som alltid, gå till skönlitteratur, essäer, memoarer och historia, och finna en rad relations- och ledningsproblem inte bara beskrivna utan också gestaltade. Nalle Puh är en klassiker som under senare år har utnyttjats flitigt i konsultbranschen för att illustrera mänskliga situationer och beteenden. Jag vet inte om bokens användbarhet beror på att den är så träffande, eller på att den är så allmänt utformad att läsaren kan tolka in vad han eller hon vill.

Hur som helst kan jag inte låta bli att i Kanin, när han far omkring som värst, se prototypen för den chef som ägnar sig åt utanverket, maktpositionens åtbörder och symboler. Hör bara hur A A Milne skildrar Kanins arbetsamma dag i »The House at Pooh Corner»:

Det skulle bli en av Kanins arbetsamma dagar. Redan när han vaknade kände han sig betydelsefull, som om allting berodde på honom. Det var den rätta dagen för att Organisera Något, eller att skriva ett Meddelande Under-

tecknat Kanin, eller för att ta reda på vad Alla Andra Ansåg Om Saken. Det var en perfekt morgon för att skynda över till Puh och säga 'Bra, jag skall meddela Nasse', och sedan gå till Nasse och säga 'Puh anser – men det är nog bäst att jag talar med Uggle först'. Det var en sådan där Kaptens-dag, när alla sa 'Ja, Kanin' och 'Nej, Kanin' och väntade till dess han hade sagt vad de skulle göra. (Egen översättning)

En av mina ledarfavoriter ur historien är hertigen av Wellington, som han beskrivs av Frans G Bengtsson i en essä i »För nöjes skull». Som ung officer före Napoleonkrigen lät den sedermera hertigen – till kollegernas förvåning och löje – väga soldatens packning för att ta reda på hur stora bördor som han lade på de underställda, och vilka prestationer som han följaktligen kunde vänta sig under marscher och andra strapatser. Det är tyvärr inte alla chefer som gör så, utan de lägger ut »beställningar» utan att tänka efter om uppgiften är lätt eller svår, snabbt undanstökad eller tidskrävande. En av mina chefer, som var gammal kavallerist, kom dock ganska nära Wellington i sin ofta upprepade maxim: »Man måste tänka på truppen. Först på hästen, förstås, men sedan på truppen.»

Också från musikens värld kan man hämta stoff till reflexioner över ledarens roll. Storbandsledaren Woody Herman är förmodligen inte så känd idag bland de yngre, men de läsare som var tonåringar på 1950-talet minns nog Early Autumn, som var signaturljud till Claes Dahlgrens »Jazzglimtar från USA». Här var det Hermans saxofonsektion med bl a Stan Getz som visade sig på styva linan i ett raffinerat arrangemang.

Det påstås att Herman själv egentligen helst speladealtsaxofon men trots detta oftast höll sig till klarinetten, eftersom han ansåg att det behövdes en klarinettstämma för orkesterns klangfärg, och han redan hade en rad utmärkta saxofonister. Det är inte säkert att det är sant – jazzhistoria är tyvärr inte nå-

Woody Herman har uppenbarligen mycket att lära ut, och Nalle Puh verkar lyssnar uppmärksam.

gon exakt vetenskap utan oftast både anekdotisk och subjektiv – men det spelar inte så stor roll; i vart fall är det en god illustration av principen att ledaren skall sätta helheten främst och inte behöva vara den bästa solisten.

Inom jazzen finns det många kontraster till Woody Herman. En var trumpetaren och sångaren Louis Armstrong, en lysande solist som allt mer tappade känslan för ensemblespel. På de skivor som gjordes i slutet av 1920-talet hör man ännu hur han stimulerar medspelarna med sin idériakedom utan att trycka ned dem, men senare tar han nästan all plats själv. Han spelar långa fraser som gör det trångt för trombonen, och han klättrar upp i det höga registret och överröstar klarinetten.

En annan begåvad individualist var sopransaxofonisten Sidney Bechet, hämningslöst egocentrisk i sitt spel och nästan alltid omgiven av andraplansmusiker som visste sin plats i mästarens sällskap. Det är ingen slump att Bechet spelade in en skiva, där han trakterade alla instrument själv.

Vad kan en ledare nu lära av så disparata storheter som Nalle Puh, hertigen av Wellington och Woody Herman? Några grundläggande, men givetvis inte heltäckande, regler för ledarskap tycker jag att man kan extrahera.

Först och främst måste en ledare vara intresserad av att verkligen leda och inte som Kanin bara springa omkring och verka upptagen. Det innebär också att

en ledare måste vara fysiskt närvarande i större utsträckning än många föreställer sig. När jag t ex läser om företagsledare som har 200 resdagar om året, blir jag alltid misstänksam och undrar vem som i realiteten leder företaget.

Den andra tumregeln är att »tänka på truppen» och försöka sätta sig in i vad den har att bära på. I en organisation med många olika kompetenser kan ledaren naturligtvis inte ha personlig erfarenhet av alla ränslor, men oftast går det ändå att väga packningen på något sätt.

En tredje regel är att inse att orkesterledaren måste begränsa sina so-listinsatser. Favoritinstrumentet får kanske till och med bli kvar på hyllan, om klangen skall bli den rätta. •