

*Anne Wibbles pris för föredömligt och nydanande  
samhällsengagerat ledarskap*

Pristuldelningarna 2001 och 2002; pristagare och anföranden

<i>Förord</i> .....	3
Carl B Hamilton	
<i>Om samhällsengagerat ledarskap – en spegling genom nomineringar till priset</i> .....	5
Lennart Arvedson	
<i>Anne Wibbles pris 2001</i> .....	9
Pristagare: Uffe Elleman-Jensen	
Juryns motivering	
Uffe Elleman Jensens tacktal	
<i>Anne Wibbles pris 2002</i> .....	13
Pristagare: Anna Lindh och Hans Dalborg	
Juryns motivering	
Hans Dalborgs tacktal	
<i>Likars ledarskap</i> .....	19
Annika Åhnbergs Anne Wibble föreläsning år 2002	

## FÖRORD

Anne Wibble verkade hela sitt vuxna liv inom samhällsekonomi och politik. Mest känd blev hon som finansminister, den första – och hittills enda – kvinnan som Sverige har haft på den posten.

Hennes egen ledarstil var lyssnande och saklig. Idéer, argument och fakta prövades förutsättningslöst och prestigelöst. Anne Wibbles starka integritet och stabila personlighet hindrade att plötsliga vindkantringar, vacklande styrkeförhållanden eller modenycker i den aktuella debatten påverkade hennes egna ställningstaganden. I sin gärning visade hon mod att stå för en djup, inre övertygelse samtidigt som hon hade en sällsynt förmåga att lyssna till och visa respekt för andras uppfattningar.

Anne Wibbles egen ledarstil bildade bakgrunden när minnesfonden och Anne Wibbles pris för föredömligt och nydanande samhällsengagerat ledarskap inrättades år 2000.

Precis som vi hoppades när vi tog initiativet till priset har många som föreslagit pristagare inspirerats av såväl Anne Wibble som andra goda ledare. I denna skrift delar vi med oss av nomineringarna och det som sagts vid prisutdelningarna. Vi hoppas på fortsatt diskussion om såväl samhällsengagerat ledarskap i allmänhet som värdiga pristagare i synnerhet.

Stockholm i december 2002

Carl B Hamilton

Ordförande i Anne Wibbles Minnesfond



## *Om samhällsengagerat ledarskap*

*En spegling genom nomineringar till Anne Wibbles pris*

LENNART ARVEDSON, ordförande i styrelsen för Bertil Ohlin-institutet

En vanlig men missvisande myt i både företag och samhällsliv är att ledarskap är något som bara människor i formella chefs- eller ledarroller skall ägna sig åt. Den tanken delar upp människor i dem som med stöd av position och viljekraft skall leda och bestämma respektive dem som förväntas lyssna, lyda och följa med.

Syftet med Anne Wibbles pris för »föredömligt och nydanande samhällsengagerat ledarskap« är inte bara att utse pristagare – utan även att bidra till en dialog i breda kretsar om det ansvarstagande ledarskapets betydelse i samhällslivets vardag.

Det 50-tal förslag till pristagare som nått juryn under åren utgör konkreta exempel på det som anses vara ledarskap av denna kvalitet. Bland de nominerade finns människor som utövar ledarskap på olika sätt och i vitt skilda sammanhang. Somliga är i likhet med pristagarna år 2001 och 2002 namnkunniga med framskjutna positioner på den nationella eller internationella scenen; andra är knappast kända utanför sin närmaste krets. Många saknar en formell roll.

Det som nästan alltid ligger till grund för nomineringarna är när en person visat ett engagemang som på olika sätt går utanför den formella rollens krav:

»G har visat en imponerande självständighet i sin offentliga roll som inte varit riskfri för G personligen. Därmed har G sett bort från det egna välbefinnandet i en strävan som i förlängningen handlar om demokratins och den enskilda människans bästa. I ett Sverige vars offentlighet är konform, tyst och snäll är G:s röst manande och ansvarsfull.«

Företagsledare, såväl för stora som för mindre företag har nominerats. Om en egenföretagare som byggt upp och drivit några olika företag under sitt liv framhålls följande:

»A har genom sitt sätt att driva företag visat på möjligheten att kombinera ödmjukhet och lönsamhet; därmed har A varit en viktigt samhällsbyggare. A är en person som inte gör mycket väsen av sig men som ändå är en stor auktoritet i företagarvärlden. A har mycket att lära dagens företagare om hur man skapar framgångsrika företag med etik och moral som ledstjärna.«

När företagsledare nominerats så är det deras engagemang vid sidan av företagsledandet som framförallt har betonats:

»K är en varm, generös och inkännande person. K har som företagsledare inte dragit sig för att ge sig i kast med svåra och otacksamma samhälleliga spörsmål och därmed kombinerat ett kraftfullt företagsledarskap och ett djuplodande ideellt engagemang.«

»M är en god kandidat eftersom M på ett ovanligt ambitiöst sätt jobbar för miljöfrågan. M har också ett socialt patos som inte verkar vara helt vanligt bland företagare.«

En kvinna som framgångsrikt bidragit till att invandrarkvinnor med intresse för konsthantverk kunnat utveckla sina färdigheter och på så sätt bli självförsörjande nominerades med följande motivering:

»Anne Wibble hade en stark vilja att uppmuntra kvinnors initiativkraft och deras förmåga att försörja sig själva. Hon engagerade sig för invandrades möjligheter att finna en plats i det svenska samhället. Hon var en varm tillskyndare av småföretagande. Av alla dessa skäl tror jag att hon gärna skulle ha gett sitt pris till R.«

Några publicister och medieentreprenörer har nominerats med motiveringar som framförallt satt fokus på deras ansträngningar för att vidga utrymmet för det fria ordet:

»H har gått i spetsen i kampen för att avsluta statens dominans inom radio och TV. H har därmed bidragit till att bereda vägen för

ett framtidens medielandskap där mångfalden är större. Nya arenor för offentligt samtal och debatt har skapats.«

»L:s integritet är en viktig del av läsarframgången. Inget svenskt massmedium har som den tidning L lett avslöjat så många ekonomiska skurkstreck, utmanat så starka ekonomiska krafter och betytt så mycket för den allmänna ekonomiska kunskapen.«

Två kandidater har nominerats för att de genom sina insatser skapat nya sätt att arbeta med viktiga samhällsfrågor:

»För deras pionjärbete inom frivilligsektorn, för deras starka sociala engagemang och för deras politiska fördomslöshet där människan alltid gått före institutionaliserade uppfattningar om hur det 'bör' gå till.«

Några personer har blivit föreslagna på grund av uthålliga och självuppoffrande insatser under många år för att skapa gynnsamma förutsättningar för politiskt arbete på »gräsrotsnivå«:

»P personifierar det samhällsengagerade ledarskap och mentorskap som svenskt partiväsende tyvärr lider stor brist på. Alltför få personer gör som P; engagerar sig ideellt i sitt parti efter en lång och framgångsrik karriär. Vi önskar bara att det fanns fler som gjorde som P som skänker sin tid, entusiasm och inspiration för att få sitt parti att bli ett modernare och mer konkurrenskraftigt parti.«

Andra har nominerats för att de som en del av ett politiskt uppdrag med kraft och uthållighet bidragit till att skapa förutsättningar för andras insatser.

»Tack vare D:s förmåga att verka i både stort och smått, att alltid ta sig tid att lyssna, att snabbt och effektivt visa resultat har han blivit ett föredöme för en hel landsända.«

I förslagsställarnas motiveringar återkommer ord som integritet, uthållighet, respekt för andra människor, men kanske framförallt ett engagemang för idéer och värden som går utöver det snäva organisations- eller egenintresset.

»Y har utövat ett mångårigt intellektuellt samhällsengagerat ledarskap i svensk debatt och forskning. Det har präglats av saklighet, oräddhet, stark integritet och en djup inre övertygelse om värdet av en samhällsdebatt grundad på fakta och förnuft.«

Nomineringarna ger levande uttryck för den syn på ledarskap som inspirerat detta pris och dessa seminarier, nämligen att i en demokrati vilar ansvaret för helheten ytterst på att varje individ tar ansvar både för sig själv och för andra. Det sammanfattas väl i denna nominering:

»Varje människa som bekänner sig till humanistiska ideal har ett moraliskt tvingande ansvar att reagera mot de krafter som hotar det öppna, fria, mångkulturella samhället. E har på ett exemplariskt sätt axlat sin del av detta ansvar. E är inte bara en varm humanist, E är också en modig humanist som i aktiv handling tar konsekvenserna av sin övertygelse. Trots att hot riktats mot familjen har E frimodigt fortsatt sin kamp.«

Denna provkarta på samhällsengagerat ledarskap av människor på olika nivåer och i olika delar av Sverige visar att det på många håll görs beundransvärda och betydelsefulla insatser. Anne Wibbles minnesfond avser att även i fortsättningen bidra till ökad förståelse för det samhällsengagerade ledarskapets roll i en levande demokrati.



## *Anne Wibbles pris år 2001*

UFFE ELLEMAN-JENSEN, dansk politiker

»Uffe Elleman-Jensen är en politiker som genom mångårig gärning i nationell och europeisk politik på ett övertygande sätt visat prov på flera av de egenskaper som kännetecknar en god ledare. Han har förmåga att lyssna, men också att våga ta strider och gå före folkopinionen. Han har förmåga att vinna röster och väljarnas förtroende, men också kämpa vidare efter förluster och motgångar. Han är skicklig på att kompromissa och nå resultat, men aldrig förlora visioner och långsiktiga mål ur sikte. Priset utdelas avsiktligt till en aktivt verksam politiker. Det är just kravet att vinna val, få de egna med sig, hantera motsträviga och motstridiga realiteter i en praktisk vardag och ändå orka hålla linjen långsiktigt, som gör det politiska ledarskapet så svårt. En viktig tanke med Wibblepriset är att framhålla värdet av att några tar på sig denna nödvändiga uppgift i en demokrati.«

*Juryns sammansättning 2001*

*Lennart Arvedson, managementkonsult och ordförande i Bertil Ohlin-institutets styrelse, Hans Bergström, chefredaktör Dagens Nyheter, Håkan Holmberg, då utrikesredaktör Upsala Nya Tidning, Antonia Ax:son Johnson, företagare, Per Olofsson, då vd Industriförbundet, statsvetaren, professor Olof Petersson, Ulrika Stuart, informationschef samt professor Carl B Hamilton (ordförande).*

Anne Wibbles pris Europadagen 9 maj 2001  
Första kammarsalen, Sveriges Riksdag

#### UFFE ELLEMAN-JENSENS TACKTAL

Det er med stor glæde og en følelse af ydmyghed, at jeg tager imod Anne Wibbles pris. Glæden er særlig stor fordi jeg jo kendte Anne Wibble – ligesom min far kendte Bertil Ohlin så jeg ved hvad denne familie af stærke politiske ledere betød for liberalismen i Sverige. Ydmygheden kommer af, at det jo i vort kølige og forbeholdne Norden er en udfordring grænsende til hybris – overhovedet at beskæftige sig med noget der kaldes »politisk lederskab«, endsige modtage en pris derfor.

Den danske salmedigter og samfundskritiker Jakob Knudsen skrev for cirka 100 år siden, at »det meste politiske førerskab her i landet består i at gå bagefter mængden og vejre dens stemning«. Og det er vel en beskrivelse, mange genkender i dag. Men det skal naturligvis tilføjes, at hvis en politisk leder går foran mængden, for at vise vejen, så gælder det om at se sig tilbage engang imellem – for kommer man for langt foran, ender det med at man går alene. Derfor er forudsætningen for politisk lederskab vel også en passende blanding af egne holdninger og mål – og så forståelsen for, hvad der er muligt. Derved kan lederskab blive et valg om hvor kompromiset skal ligge, hvor grænserne går for at man er rede til at afvige fra egne synspunkter. Og da bliver det svært! For man må naturligvis ikke bevæge sig så langt for at nå et kompromis, at det hele bliver meningsløst – at man måske ligefrem kommer til at blokere for den udvikling, man ønsker at fremme. Da vi alle lever med det grundlæggende problem, som blev beskrevet af den danske filosof Søren Kierkegaard – at livet skal leves forlæns men må forstås baglæns – kan det jo bagefter give anledning til dybe sjælekvaler og overvejelser, om man engang imellem lod sig trække for langt. Og tro mig, det er en oplevelse jeg selv har ret så ofte endda...

Politisk lederskab er i det hele taget blevet vanskeligt i en tid, hvor så mange og komplicerede problemstillinger skal håndteres – og hvor der hersker udbredt ukundskab til spørgsmålene om hvordan virker fungerer. Lederskab bliver derfor ofte en kamp mod ukyndighed og forudfattede

meninger. Og da er det fristelsen bliver stor for at gemme sig bag ved mængden og følge med.

\*

Tag nu som et helt aktuelt eksempel den bekymring der har ramt mange mennesker som følge af den såkaldte globalisering, som er en udfordring for alle dem, der bliver udsat for konkurrence om kyndighed og kompetence.

Bekymringen har engageret mange især unge mennesker i den bevægelse der kalder sig ATTAC og som jo desværre sammen med lignende bevægelser kan føre til voldelige angreb på samfundets valgte ledere. Det har vi set i Seattle og Prag og Ottawa og senest i Malmö og vi vil vel snart se det igen i Göteborg, når Sverige skal være vært for det europæiske råds møde.

Jeg synes det er trist at se, hvordan mange af de politiske ledere over hele Europa taler disse bevægelser efter munden – formentlig af frygt for at udfordre den bekymring der ligger bag, og risikere at blive udskreget som elitære eller samfundsbevarende – i stedet for at gå til modattack på den ukyndighed bevægelsen bygger på.

Specielt finder jeg det trist i en tid, hvor der savnes politisk lederskab omkring løsningen af den opgave, der er den allervigtigste på den europæiske dagsorden: At sikre virkeliggørelsen af den drøm om et nyt og frit og helt Europa, som blev skabt for omkring ti år siden, da befolkningerne i Øst- og Centraleuropa gjorde op med årtiers kommunistisk diktatur. Der er for mig ingen tvivl om, at det kræver en større europæisk ramme at sikre virkeliggørelsen af den drøm. Og at denne ramme er Den Europæiske Union, som er skabt af de visioner og idealer, som beherskede kloge statsmænd i det frie Europa i årene efter Den Anden Verdenskrigs afslutning. Alt for ofte glemmer vi, at målet for den europæiske integration er politisk: sikring af fred og frihed i Europa mens det økonomiske samarbejde alene er midlet til at nå dette mål. Det står så tydeligt i præamblen til Rom-traktaten og dog sker der altfor ofte en forveksling af mål og midler i det europæiske samarbejde. Det er tegn på dårligt politisk lederskab, når debatten kommer til at handle om de nære økonomiske fordele, og de større visioner trænges i baggrunden.

Jeg frygter at dette er ved at ske i spørgsmålet om EU:s udvidelse. I Sverige og Danmark kan vi (for en gangs skyld) glæde os over, at opinionen er mere visionær end tilfældet er i de fleste andre europæiske lande. Hos os mener over halvdelen af befolkningerne, at udvidelsen er en væsentlig opgave ifølge det seneste Eurobarometer herom mens de store »kerne-lande« i Europa, Frankrig og Tyskland, kun kan mønstre en femtedels opbakning.

Når afstanden mellem de politiske ledere og deres befolkninger på den måde vokser til en kløft, er det alt for ofte visionerne, som bliver ofret. Jeg håber at dagens politiske ledere i Europa vil stå frem og fortælle deres befolkninger åbent, at de må bringe de nødvendige ofre for at hele sårene efter Den kolde Krig. Vi kan ikke have et Europa, som igen bliver delt. Det vil gøre vores egen tryghed og velstand uholdbar. Derfor er udvidelsen af EU og skabelsen af et godt og tillidsfuldt forhold mellem EU og Rusland den vigtigste opgave vi står overfor.

\*

Jeg vil slutte med igen at takke for prisen og for æren – og sige med en tidligere amerikansk præsident: En politisk leder med succes er den, der kan uddelegere alt ansvaret, anbringe al kritik hos andre – og påtage sig al æren.

## *Anne Wibbles pris år 2002*

ANNA LINDH, utrikesminister

Anna Lindh har visat engagerat politiskt ledarskap under ett år som ställt svensk utrikespolitik inför stora utmaningar. Under första halvåret 2001 ledde Sverige för första gången den Europeiska Unionen, med utrikesministern i en central roll för Europa. Efter den 11 september krävdes tydliga ställningstaganden av solidaritet med det av terrordåd utsatta USA, för gemensamt arbete mot terrorism och för ett öppet samhälle. Anna Lindh har fört regeringens talan på den utrikespolitiska arenan på ett föredömligt sätt genom sakkunskap, arbetsamhet, gott omdöme och en tydlighet som efter den 11 september också krävt civilkurage inför delar av hemmapinionen, inte minst inom det egna partiet. Hon har väckt allmän respekt inom EU vars ministerråd domineras av män i högre ålder än hon själv. Anna Lindh framstår genom sin raka chosofrihet – helt i Anne Wibbles stil – som ett föredöme för kvinnligt politiskt ledarskap i det nya Europa.

HANS DALBORG, företagsledare

Hans Dalborg har visat prov på mångårigt samhällsengagerat ledarskap såväl inom näringslivet som inom kultur och akademi. Han har lett flera tunga uppgifter: omvandlingen av Nordbanken från krisbank till god lönsamhet, de lyckosamma fusionerna med finska Merita, danska Unibank och norska Kreditkassen och därigenom skapat en nordisk finanskoncern, Nordea. Hans Dalborg har också bidragit till utvecklingen inom kulturliv och forskning bl. a. som styrelseordförande i Operan och styrelsearbete i Konserthusstiftelsen, liksom i Östekonomiska institutet. Han har i sin ledargärning uppvisat en kulturell medvetenhet, akademisk ambitionsnivå och ett opretentiöst manér som är alltför ovanliga i näringslivet, och har gjort sitt jobb på ett sätt utöver det vanliga, t. ex. genom att lära sig finska i samband med Meritafusionen. Vi vill genom att tilldela honom ledarskapspriset uppmuntra den bredd som synes oss vara alltför ovanlig bland dagens svenska företagsledare.

*Juryens sammansättning 2002*

*Lennart Arvedson, managementkonsult och ordförande i Bertil Ohlin-institutets styrelse, Hans Bergström, chefredaktör Dagens Nyheter, Karin Frostell, projektledarassistent, Håkan Holmberg, politisk chefredaktör Upsala Nya Tidning, Antonia Ax:son Johnson, företagare, Bettina Kashefi, departementsråd, statsvetaren, docent Tommy Möller, Ulrika Stuart, informationschef, HG Wessberg, vice vd Svenskt Näringsliv, Annika Åhnberg, konsult och ordförande Rädda Barnen, samt professor Carl B Hamilton (juryens ordförande).*

Anne Wibbles pris den 23 maj 2002  
Första kammarsalen, Sveriges Riksdag

## HANS DALBORGS TACKTAL

Jag är mycket hedrad. Och jag är mycket tacksam. Och den överraskning jag känner, gör glädjen än större.

Jag vill i det här sammanhanget bidra till seminariet med några reflektioner om ledarskap som föder hopp, om mångfald som skapar kreativitet och om kultur som ger näring åt skaparkraft och entreprenörsanda – i företagen och i samhället.

Som företagsledare tvingas man många gånger till eftertanke om begreppet ledarskap, och de iakttagelser man gör blir så småningom enkla trossatser, som får fungera som vägledning.

Chefskap handlar som bäst om att frigöra energi ur en organisation, stor eller liten. Ledarskap å andra sidan kan öka och utveckla den totala energimängden.

Ledarskap är en fråga om att medverka till ökad självkänsla och självförtroende hos dina medmänniskor. Det är en fråga om att stärka framtidstro såväl hos individen som i den lilla avdelningen och i det stora företaget.

Det är en fråga om att medverka till att människan söker sig ut mot sina gränser för att utforska sin möjliga kapacitet. Tyvärr hindrar vi det ofta genom dåliga organisationsformer, rädsla och en förkrympt människosyn. Ledarskap bygger på tilltro till människans potential.

Jag tror att det är främst tre faktorer som etablerar ledarskap och förtroende: Och det är faktorer som inte på något sätt är »mystiska«.

För det första krävs integritet. Det betyder i sin yttersta form att ens uppfattningar och åsikter inte är korrumpierade. Det betyder att vårt analyspråk inte är ett förtäckt förhandlingsspråk.

För det andra krävs mod, s k civilkurage. Det kan vi alla demonstrera. Mod är kanske den mest respekterade egenskapen, just därför att det är en relativt knapp resurs, där vi alla känner våra tillkortakommanden.

Anna Lindh talade om Philip, så jag tar en liten utvikning om Hanna

3,5 år. Vi var i fjällen och Hanna sattes i slalomskola av sina föräldrar: »Hanna, var du rädd?« frågade jag. Hon tittade allvarligt på mig: »Morfar, jag var lite rädd och mycket modig«. Jag önskar att jag skulle kunnat svara så.

För det tredje krävs att man har en vision om framtiden, en idé om ett mål, och en förmåga att tydliggöra den.

Integritet, mod, vision – egentligen kokar allt ner till ordet »hopp«. Människan drivs framåt av förhoppningar och förväntningar.

Ledarskap är enbart till en ringa del en administrativ uppgift. Till en övervägande del handlar det om engagemang och personligt åtagande. Företagsledande är en fråga om passion. Och visst är det en enkel sanning att det är vad du gör, inte vad du säger, som avgör.

Tydlighet, konsekvens, saklighet, vilja och förmåga att ta beslut bidrar till möjligheten att fungera som ansvarig chef. Framgångsrika organisationer präglas av agerande, handlingskraft och därmed tolerans för misstag. (Det har idag talats om eftertanke. Det är bättre att vara eftertänksam än efterklok.)

\*

Jag har haft förmånen att arbeta med sammanslagningar av fyra banker i Norden. Det är inget självändamål att bilda en nordisk bank. Men när man söker ett antal stordriftsfördelar genom samgående, så underlättar det att verka i ett område där man är rimligt lika.

Vi säger att »vi i de nordiska länderna är tillräckligt lika för att kunna arbeta samman, tillräckligt olika för att kunna lära av varandra och tillräckligt många för att utgöra en marknad«.

Vi har alla starka demokratier, likartad förvaltning, likartade skolsystem och vårdapparater. Uppfattningen om vad som är rätt och fel har varit mycket homogen.

Men vi är också olika. Med olika historia och med olika industristrukturer har också olika kulturer vuxit fram – såväl nationellt som t. ex. i synen på företagsledning.

När det gäller våra nationella olikheter måste vi inse att det är en skönhet och en rikedom att vara olika. Det är i olikheterna som kreativiteten får näring.



Den människa som i den heterogena miljön iakttar, lyssnar och lär blir en rikare människa.

Spelregler är ofta förutsättningen för skapande. Därför måste det finnas mål, policies och riktlinjer som alla måste följa.

Det är snart fotbolls-VM. Fotboll spelas enligt samma regler i hela världen. Match efter match. Men det finns ingen match som är identisk med en annan. M.a.o. spelregler hindrar inte individualism och nyskapande.

Vi har avgörande spelregler för hur vi förhåller oss till kunder och medarbetare. Vi har oavvisligen krav på lönsamhet, vinst, tillväxt och kostnadsmedvetande. Och det finns spelregler för ett rättfärdigt beteende, ytterst kallat etik.

Gemensamma värderingar som grund för en gemensam företagskultur innebär inte att likforma våra medarbetare. Tanken på kloning skrämmer oss. (Tänk om alla här vore lika. Vilken förfärlig tanke oavsett vem man än väljer!) En dansk måste vara dansk, en finländare en finländare, en svensk en svensk, en norrman en norrman.

I organisationer med olika kulturer lär man av varandra. Finländare anses t. ex. vara snabba till beslut medan svenskar lägger tid på analys och förberedelser. Idag kan jag se att svenskar blivit snabbare att bestämma sig medan finländare lägger mer tid på eftertanke. Vi lär av varandra.

Slutligen vill jag nämna några ord om begreppet »kultur«. Inget företag kan bortse från kulturen i det samhälle det verkar. Varje samhälle påverkas av de ingående företagens kulturer.

Kultur är för mig inget administrativt begrepp, i princip omfattande de sköna konsterna. Kultur är ett förhållningssätt. Det är ett sätt att leva. Kulturen anger hur vi som individer eller grupper ger uttryck för våra värderingar, våra bedömningar, våra känslor.

Den indikerar alla dessa val vi gör om vad som är klokt eller oklokt, vackert eller fult, moraliskt eller omoraliskt. Och i denna process så har vi ett antal redskap: musik, sång, bildkonst, dans – och allra ytterst »språket«. Ett samhälle utan dessa uttrycksformer är ett fattigt samhälle.

I ett rikt samhälle omfattas alla av någon av dessa uttrycksformer. Det kräver mångfald och öppenhet.

Bredd och delaktighet har ofta sitt ursprung i drömmar och ambitioner. Det är till stor del Björn Borgs och Ingemar Stenmarks förtjänst att vi har så många unga tennisspelare och utförsåkare. Ett rikt musikliv kräver världsklass på våra nationalscener. Då skapas drömmarna. Och dessa förväntningar startar i den kommunala musikskolan.

Ett kulturellt rikt samhälle ger näring åt skaparkraft och entreprenöranda. Det stärker vårt företagande och ytterst vår välfärd.

\*

Möjligheten att på detta sätt få uttrycka sina idéer, delta i debatten och hävda sina trossatser låg Anne Wibble – med hennes integritet, saklighet och debattglädje – nära.

Låt mig än en gång få tacka Bertil Ohlin Institutet och Anne Wibbles Minnesfond för den här fina utmärkelsen som jag värderar mycket, mycket högt.

## *Likars ledarskap*

Anförande av Annika Åhnberg vid seminarium i anslutning till utdelandet av Anne Wibbles pris för föredömligt och nydanande samhällsengagerat ledarskap 2002

Ärade pristagare, ärade seminarie – och tillika ceremonideltagare,

Först av allt – en ursäkt. Min förkärlek för alliteration – bokstavsrím – fick mig att falla för frestelsen att ge detta anförande rubriken *Likars ledarskap*. Men begreppen *likar* och *ledarskap* vill inte riktigt samsas. De brottas med varandra och det gör ett förvirrande intryck, det medger jag. Och jag måste bekänna att förvirring är just vad jag känt många gånger under förberedelserna för det här anförandet. Det ska handla om det samhällsengagerade ledarskapet, dess problem och möjligheter. Vilken självförhåvelse – har jag tänkt – ligger det inte i att tro sig om att kunna besvara de frågor, som väcks i anslutning till detta ämne. Jag kan bara ursäkta mig med att ämnet är så spännande och angeläget för vårt samhälle och vår tid att man inte kan motstå chansen att försöka.

I en bok som jag nyligen läste hittade jag den här meningen: »Ledarbegåvning är som skönhet, den är svår att definiera – men man känner igen den när man ser den«. Och detta bekräftas möjligen i den utgåva av Nationalencyklopedin, som jag har. Där står det i artikeln om ledarskap: »Varför vissa människor når ledningspositioner och vissa ledare är framgångsrika kan forskningen inte ge ett entydigt svar på.« I samma artikel kan man läsa: »Studier av ledarskap återfinns bl. a. inom filosofi, företags ekonomi, psykologi, sociologi och statsvetenskap«, överallt med andra ord. Det råder alltså ingen tvekan om att vårt ämne är komplext och svårångat.

Det finns ett stort och växande intresse för ledarskap. Och detta intresse är en relativt ny företeelse. I managementlitteraturen återfinns begreppet

ledarskap numer i var och varannan boktitel. Annorlunda var det för tio – femton år sedan. Då handlade böckerna om strategisk styrning med system som Balanced Scorecard och LOTS. Och så handlade det om CHEFEN och chefskapet. Men nu handlar det alltså om ledarskap i näringslivet, i politiken och i hela samhället. Eller rättare sagt det handlar om bristen på ledarskap. Vi saknar ledarskap och det är alltid någon annans ledarskap vi saknar. Få äro kallade men många äro utvalda s.a.s.

Gott ledarskap tycks vara en bristvara, men vad är det vi saknar? Vad menar vi med ledarskap? Varför är diskussionen så intensiv just nu?

»Ledarskap är farligt och kräver personligt mod«. Så citerades PG Gyllenhammar, i en av affärstidningarna när han var på besök i Sverige nyligen för att ta emot en utmärkelse.

Och i höstas såg jag ett påkostat seminarium om ledarskap marknadsföras med ett foto på huvudtalaren, en indianhövding med fjäder i håret och allt. Han skulle tala om ledarskapets väsen. Och det antyddes en koppling – oklart vilken – till ursprung och natur. Ledarskap framställs ofta som något mytiskt och mystiskt, något utanför vår kontroll, en förmåga som vissa besitter men andra inte. Ja det blir nästan en fråga om magi. Jag ska be att få lägga in min protest mot den föreställningen. Ledarskap är enligt min mening något mycket mer jordnära och vardagligt, för den skull inte mindre spännande. Jag menar att detta är viktigt att understryka därför att föreställningen att ledarskap är en medfödd talang som är några få förunnad fungerar som en hämsko på den nödvändiga och möjliga utvecklingen av modernt ledarskap.

Det är naturligtvis ingen slump att diskussionen är intensiv just nu. Den speglar en vilsenhet i samhället och den vilsenheten är inte heller en tillfällighet.

Den växer ur samhällsutvecklingen och ur den viktigaste aspekten av samhällsutveckling, demokratiseringen. Kanske borde jag snarare säga: början till demokratisering. Vi glömmer ibland att i människans historia är det demokratiska samhället ett nyfött fenomen. Den politiska demokratin har för det första ännu inte vunnits över hela världen och där den har vunnits, så har den – för det andra – också kunnat förloras. 1900-talet såg länder gå från bräcklig demokrati till diktatur. Också nu ser vi på

många håll demokratin ifrågasätts av partier och rörelser som vi definierar som populistiska, främlingsfientliga och odemokratiska. För det tredje så innefattar vi i begreppet demokrati mer än *politisk* demokrati. Dit hör våra demokratiska fri- och rättigheter och en människosyn utgående från alla människors lika värde. Vi är varandras likar.

Demokrati föder i oss ett begär efter mer. Vi vill ha mer av inflytande och möjlighet att påverka, men vi vet ännu inte hur detta »mer demokrati« ska konstrueras. Vi protesterar mot att bli ledda och styrda vare sig det är på arbetsplatsen, i politiken eller i familjelivet. Vi vill vara självständiga, respekterade och delaktiga. Men samtidigt söker vi – paradoxalt nog – ledning i denna nya situation, som känns osäker och svår. Det här ställer nya och helt andra krav på ledarskap än förr. Vår otålighet och vårt missnöje med ledarskapet i det moderna samhället kommer sig av en frustration över de löften som demokratin givit men ännu inte förmått infria, d.v.s. som vi själva inte förmått infria.

Enligt den gängse definitionen – nationalencyklopedin igen – ligger ledarskap längst ut i den ena änden på en tänkt linje – låt oss säga till vänster och chefskap längst ut i den andra änden – låt oss säga till höger. Begreppen ledarskap och chefskap är släkt med varandra och det familjebandet bör inte brytas, snarare tvärtom. Men de är *inte* synonyma. Snarare står de i viss motsättning till varandra.

Många av oss har nog också uppfattat det så när vi har varit utsatta för den sortens chef, som inte samtidigt är en god ledare. Många av oss har säkert också – i dystra stunder av självrannsakan – haft anledning att konstatera att vi inte heller själva förmått förena chefskapet med det goda ledarskapet. Det kan ha gällt chefsrollen på en arbetsplats, ordförandeskapet i en förening eller föräldrarollen.

Ett exempel på en önskan att framställa chefskap och ledarskap som samma sak är det imagebyte som tidigare SALF försöker åstadkomma genom att kalla sig för Ledarna. Det är intressant som ett tecken i tiden, men det är dömt att misslyckas. En arbetsledare, en bas, förman eller chef – kan mycket väl vara en bra ledare och bör givetvis sträva efter att vara det. Men automatiken finns helt enkelt inte där. Ledarskapet följer aldrig s.a.s. med på köpet i den formella positionen.

Både ledarskap och chefskap handlar om att ha makt, att förmå människor att instämma med det man själv vill och att handla därefter. Men där upphör likheten. Med chefskap brukar vi mena att ha den formella makten, som följer med en viss position. Ledarskap är att ha den informella makten, som följer av förmågan att övertyga, inspirera och entusiasmera. Det som händer i det moderna demokratiska samhället är att tyngdpunkten förskjuts alltmer från det formella maktinnehavet till det informella. Det blir allt svårare att få genomfört det man vill genom ordergivning. Att peka med hela handen fungerar helt enkelt inte längre.

Jag ser att vi är några stycken här inne, som har varit med tillräckligt länge för att ha erfarenhet av en skola, som byggde på det där pekandet. Det var uppställning på led, två och två i korridoren för att invänta marschorder. Det var att stå upp vid sidan av bänken när man blev tilltalad och bara svara på tilltal, det var niga och bocka stup i kvarter och i den andan gick det på, hela skoltiden igenom. Och vi löd, väl medvetna om vem som hade makt – läraren – och vem som var maktlös – eleven. I dagens skola ser vi en annan verklighet. Elever känner sig fortfarande maktlösa, men det gör lärarna också. Jag vill inte för ett ögonblick förenkla den komplicerade situationen i dagens skola till en fråga enbart om ledarskap. Det finns en lång rad faktorer som påverkar och framför allt finns det många olika skolverkligheter, både goda och dåliga med olika modeller för styrning och pedagogik. Men jag vill ändå envist hävda att en del av skolans problematik finns i det svåra skiftet från den gamla sortens auktoritära maktutövning där elever kunde tvingas att lyda till ett modernt auktoritativt ledarskap som engagerar och entusiasmerar eleverna. Återigen känns det angeläget att understryka att det inte är »det farliga och modiga« ledarskapet som åsyftas. Ingen är född till att bli en god ledare, alla kan träna upp sin förmåga till ledarskap. Allt för många avstår från att försöka. Det krävs inga superpedagoger för att utöva ledarskap i skolan, men det krävs att man tar eller får chansen att utveckla sitt ledarskap.

Läraren, prästen, patron och kungen var makthavare i ett auktoritärt samhälle, ett trångt, mörkt och kallt samhälle. Vi är i rask takt på väg bort från det samhället nu, men vad går vi till?

När jag var tonåring hade jag en affisch på väggen. Den var i svartvitt

och den föreställde Ernesto »Che« Guevara, den argentinske läkaren, som blev commandante i Fidel Castros revolutionsstyrkor. Ni har säkert sett just den där bilden, baserad på ett foto av Guevara i gerillauniform med tillhörande basker. Den suggestiva bilden uttryckte just den sortens ledarskap som tonåringen Annika hade behov av. Den feberaktigt hängivna blicken är riktad mot ett fjärran mål. Det finns tydliga drag av Jesusgestalt, av förutbestämt öde och martyrskap i den där bilden. Efter något år plockade jag ner den från väggen. Nu upptäcker jag att den åter sitter på många väggar i tonårsrum. Och jag möter också den glödande blicken på allt från T-tröjor till strandlakan. Che Guevara ska här få representera en motsats till den gamla tidens auktoritära maktutövning.

Här kanske det är på sin plats att lugna en och annan orolig själ. Jag har inte tänkt förespråka Guevara som ett exempel på sådant samhällsen-gagerat ledarskap, som bör premieras av Anne Wibbles minnesfond. Men jag vill använda honom som ett exempel på en sorts romantisk ledargestalt, som det uppenbarligen finns en längtan efter. Uppriktigt sagt så vet jag inte om Che Guevara faktiskt var en karismatisk ledare som kunde övertyga och engagera människor. Jag har läst en del texter av honom och det enda de lyckades engagera mig i var att somna. I övrigt har jag enbart mött den där affischbilden av honom. Och det är också typiskt för den här sortens ledargestalt. Det är inte genom det egna, konkreta, ledarskapet de får sin stora betydelse utan genom den mytiska föreställning om ledarskap och karisma, som mottagaren av budskapet skapar utifrån sin egen längtan och frustration. Det handlar inte om ledarskap, det handlar om att vilja bli ledd.

Varför attraheras man av sådana ledare? Varför kom jag aldrig på tanken att sätta upp till exempel Winston Churchill på väggen?

Budskapet är av mindre betydelse för ledarförmågan, attityden är viktigare, David mot Goliat, gerillan mot den reguljära armén, Fleecetröjan mot kostymen. Det är det rebelliska som lockar, men budskapets innehåll är naturligtvis viktigt. Särskilt i ett demokratiskt samhälle. Därför att i ett demokratiskt samhälle kan David lättare vinna över Goliat. Den karismatiska ledaren går inte nödvändigtvis sin undergång till mötes. Han eller hon kan bilda ett nytt politiskt parti, eller ta över ett gammalt och ställa

upp i val. Rebellen kan bli entreprenör och starta eget företag, bli guru och medial kelgris över en natt.

Och då blir innehållet i budskapet viktigt. Demokrati kan användas för att genomföra odemokratiska idéer. Frågorna kring ledarskapet i vårt samhälle handlar inte enbart om hur ledarskap utövas av ledare, de handlar i minst lika hög grad om förhållningssättet hos dem som kan ge ledaren hans eller hennes mandat. Ansvar finns på båda håll. Även de »goda« idéerna kan förvandlas till sin motsats och kraschlanda i verkligheten om avståndet mellan vision och verklighet var för långt. Att avgränsa begreppet ledarskap till en fråga om utstrålning och karisma, så som vi ofta gör är inte bara otillräckligt. Det är också riskfyllt. Ett samhällsengagerat ledarskap värt namnet måste utöver förmågan att vädja till våra känslor också inbegripa förmågan att vädja till vårt förnuft.

Det är en sak att revoltera mot överheten och en helt annan – och mycket svårare sak – att ta ansvar för att förverkliga idéerna. Och konsekvenserna kan bli katastrofala. Just nu håller vi andan inför vad som komma skall i vårt nära grannland Nederländerna. Och vi tycks inte kunna vaccinera oss mot demagogisk förförelse. Eller kan vi det? Jag tror att vi kommer att kunna det genom att uthålligt och konsekvent främja ett annat förhållningssätt.

För att nå dit behöver en annan sorts ledarskap än de båda sorter som vi hittills uppehållit oss vid. Varken Chefen eller Rebellen svarar mot vårt samhälles behov. Missförstå mig inte. De båda kommer inte att försvinna. Det uppstår givetvis akuta krissituationer också i vårt samhälle och någon måste peka med hela handen. Och de upproriska som vill riva pyramiderna behövs, men ledarskap är något annat.

Det ledarskap vi behöver kan bara uppstå när chefen och rebellen samsas i en och samma person. Och när den personen dessutom förstår innebörden av att vara en ledare bland likar. Förutom visioner och vilja att ta ansvar måste en ledare ha distans till sig själv, vara prestigelös och ödmjuk. Han eller hon måste grunda sitt ledarskap på kunskap och saktighet och en beredskap att ompröva sina ställningstaganden inför nya kunskaper eller insikter.

En av de stora utmaningarna för ledare idag är att kunna uppmuntra



andra att växa och vara öppen för deras uppfattningar, utan att för den skull själv framstå som en svag ledare. I politiken ser vi det tydligt. Där finns ett ständigt dilemma: När ska man lyssna på sina sympatisörer och följa efter dem med politiken? När ska man istället gå före med ett tydligt ställningstagande och mana till uppslutning? Svaret är inte alltid givet. Det politiska ledarskapet består just i att kunna göra den avvägningen i en ständigt pågående dialog med sympatisörer och med meningsmotståndare. Politikens kris – dess låga trovärdighet och förtroende – hänger samman med dess oförmåga att överge sin gamla chefsroll. Det går inte längre att kommendera människor på arbetsplatsen, men det går inte heller i politiken. Ledarskap innebär att förena förmågan att vara klar och tydlig i sin uppfattning med förmågan att föra en dialog. Det låter kanske som en omöjlighet, men är det inte.

Ledarskap innebär förmågan att få människor med sig och ge sitt bästa. Men det moderna ledarskapet måste också innebära förmåga att sätta gränser. Vi lever i en värld där gränser rivs och våra möjligheter tycks obegränsade. Den takt med vilken människor går in i väggen, blir utbrända eller drabbas av utmattningsdepression är förfärande. Och den tyder på att vi inte hanterar den nya gränslösheten på ett bra sätt. Det har ett samband med bristande ledarskap. Tekniken ger oss allt fler möjligheter. Mobiltelefoner och Internet innebär att det bara är i oss själva som begränsningen finns. Det är åtminstone vad vi tror. Och vi vill så mycket. Vi pressar oss själva och varandra till att prestera mer och mer. Ledarskap måste innebära en insikt om att människans möjligheter visserligen är obegränsade men hennes verklighet kan inte vara det. Vi måste prioritera i betydelsen välja bort. Det är en sällsynt förmåga i politik och i näringsliv. Det goda ledarskapet förmår sätta gränser och ramar för de prestationer man kan kräva av andra men också av sig själv.

Ledarskap handlar alltid om att vilja förändra, att veta vad man vill uppnå och att vara tydlig med det. Det innebär att leda utvecklingen i den riktningen, otåligt, ivrigt men också envist och uthålligt. Det goda ledarskapet måste vara långsiktigt, ledaren måste kunna tygla sin otålighet och målmedvetet bygga vidare på de möjliga framstegen. Och han eller hon måste vara nyfiken på sina medmänniskor, intresserad av dem och överty-

gad om att det i varje människa bor en möjlighet till vidare utveckling. Och att det är alla dessa individuella möjligheter, som skapar vår gemensamma möjlighet att forma ett bättre samhälle. Och jag är övertygad om att i varje verkligt ledarskap är strävan efter den gemensamma utvecklingen till det bättre avgörande.

Kärnan i mitt budskap kanske kan uttryckas så här: Vi har gått från att leva i ett samhälle som gjorde människan liten inför den formella makten till att leva i ett samhälle som betonar varje människas inre storhet och obegränsade möjlighet att påverka och forma tillvaron – inte ensam – men i samspel med andra. Att leva i ett sådant samhälle är oerhört spännande och löftesrikt. Vi är privilegierade människor som har den förmånen. Men det är också mycket svårt och det ställer stora krav på vår förmåga att avgränsa och begränsa – i denna värld av obegränsade möjligheter – vårt faktiska handlande så att det för oss och vårt samhälle framåt. Kort sagt – det ställer stora krav på en ny sorts ledarskap, som är lyhört, prestigelöst och kärleksfullt. Det ställer krav på ett ledarskap som är grundat på sakkunskap, civilkurage och ifrågasättande. Ett sådant ledarskap kan bara byggas på kärleken till och respekten för medmänniskorna och på en ständigt närvarande förundran och glädje över att få vara en del i den väldiga våg av ständigt pågående förändring som för oss framåt. Vi har gått från ett samhälle där den lilla människan stod utanför katedralen och överväldigad blickade uppåt till ett samhälle där varje människa rymmer en katedral inom sig.

En man, som verkligen kan säga allt det jag försökt säga både vackrare och kortare är Tomas Tranströmer och jag vill avsluta med att läsa en dikt av honom.

## ROMANSKA BÅGAR

Inne i den väldiga romanska kyrkan trängdes turisterna i halvmörkret.  
Valv gapande bakom valv och ingen överblick.  
Några ljuslågor fladdrade.  
En ängel utan ansikte omfamnade mig  
och viskade genom hela kroppen:  
»Skäms inte för att du är människa, var stolt!  
Inne i dig öppnar sig valv bakom valv oändligt.  
Du blir aldrig färdig, och det är som det skall.«  
Jag var blind av tårar  
och föstes ut på den solsjudande piazzan  
tillsammans med Mr och Mrs Jones, Herr Tanaka och Signora Sabatini  
och inne i dem alla öppnade sig valv bakom valv oändligt.

