

”För att förstå vad vi kan utsätta andra för behöver vi erkänna att vi har makt”

Carin Dernulf och Peter Örn samtalar om sina erfarenheter av makt och maktmissbruk.

PILGRIM: *Ni har båda läst Helen Västbergs och Fredrik Lignells uppmärksammade bok, *Fräls oss från ondo, om hur ledarskap kan övergå i maktmissbruk. Vad väcker boken för tankar hos er?**

CARIN DERNULF: För mig var det rannsokande läsning, som jag tänker att det borde vara för alla ledare som läser boken. Jag fick lägga ner boken ibland och fundera på mitt eget liv och mina beteenden. Om att inte leda utifrån sina sår, att inte själv bli det man bekämpar. Blir man orättvist behandlad är det lätt att man börjar använda samma härskarteknik. Man märker det inte själv. Om det var något jag gång på gång tänkte när jag läste var det att varje ledare behöver en andlig vägledare eller en handledare. Det är inte så enkelt att få syn på sig själv.

PETER ÖRN: För mig väcker boken tankar om vikten av personlig mognad och fördjupning i rollen som ledare. Och det sker genom de misstag och lärdomar man gör under livet. Samtidigt som man aldrig blir färdig. Här är Tomas Tranströmers ord en tröst: ”Du blir aldrig färdig, och det är som det skall.” Vi kommer aldrig att få eller bli fullfjädrade ledare. Vi kommer alltid att göra misstag. Precis som du, Carin, tänker jag på betydelsen av en mentor eller andlig vägledare, som du kallar det. Och hur ledarskap alltid sker i ett samspel med andra. Det är avgörande att det även i gruppen finns en mognad som gör att man kan säga nej, sätta gränser och våga konfrontera en ledares beteende.

PILGRIM: *Boken tar upp just gruppdynamikens betydelse när ett ledarskap övergår i maktmissbruk. Hur ett starkt gruppträck skapar både offer och förövare.*

BILD: ANNIE AXÉLL



PETER ÖRN: I ledningsgrupper har jag sett hur det ofta brister här. Man vill säga ja, applådera och bli bekräftad. Så växer det fram ett gemensamt destruktivt beteende där både ledaren och gruppen blir offer. En ledares härskande blir inte möjligt utan gruppens acceptans. För mig är det rannsakande. Jag vet hur jag i min exekutiva befattning kunde läcka energi över någon medarbetare, men samtidigt insåg att jag inte bör göra det i ledningsgruppen. Då säger någon i gruppen: "Men Peter, du måste ju ha någonstans där du kan vräka ur dig." Nej, jag måste inte det. Jag vill inte det. Och jag vet att när vi lämnar rummet så märker alla att vi har pratat om någon av dem, det syns på vårt kroppsspråk. Då behöver man som ledare någon utanför organisationen som man kan gå till med sin frustration.

CARIN DERNULF: Att det är någon utanför tror jag är viktigt, de andra har man en relation till. Jag behöver någon som kan säga till mig när jag blir för uppfylld av mig själv eller är på väg att bli det jag försöker bekämpa. Där finns ett viktigt skydd, men då måste man våga ge en människa den tillgången till sitt liv. Jag tänker också på det du sa om gruppen, där tror jag det handlar mycket om att som ledare skapa en



CARIN DERNULF:

”Man får inte bli för obekväma, då blir man jobbig.”

trygg kultur. Om man ska få medarbetare att våga säga stopp när något blir fel eller reagera på en härskarteknik i rummet – någon kanske blir osynliggjord – måste man veta att man själv inte blir bestraffad. "Nästa gång får jag inte sitta i den kommittén för att jag sa ifrån."

PILGRIM: *Är det svårt att göra det, säga ifrån när något blir fel?*

CARIN DERNULF: Det kan vara väldigt svårt. Inte minst som kvinna kan man lätt känna att så länge man är glad och skapar god stämning är man välkommen. Men när man säger ifrån om sånt man inte tycker är rätt, någon har kanske upplevt sig kränkt och reagerat, då stängs dörren ganska snabbt. Man är inte längre inne i värmen. När det gäller härskarteknik brukar man tala om dubbel bestraffning: först blir man kränkt, sen står man upp för sig själv, och då får man inte vara med längre. Det är många som har den upplevelsen, och naturligtvis inte bara kvinnor. Man får inte bli för obekväma, då blir man jobbig.

PETER ÖRN: Det finns ett sånt exempel i boken. En kvinna som lyfts fram och hyllas av den ledande mannen, men när hon någon gång säger nej förvrider den goda härskaren. Och när hon till slut kliver ur sammanhanget känner hon sig befriad. När jag smärtsamt rannsakar mig själv kan jag se att det funnits tillfällen när jag gjort så mot människor. Det kan ibland vara så subtilt att andra inte ens ser det.

CARIN DERNULF: Och så fungerar vi ju, när vi blir kritiserade av någon upplever vi lätt den människan som ett hot och drar oss undan.

PETER ÖRN: För att kunna förstå vad vi kan utsätta andra människor för behöver vi erkänna att vi har makt. Jag minns Pehr Gyllenhammar som jag lärde

känna en smula på 1980-talet. När andra chefer sa "jag har ingen makt", sa han: "Jag har mycket makt och därför måste den makten balanseras av fackför- eningsrörelsen." Här finns en viktig lärdom. Som le- dare får jag aldrig springa ifrån att jag har makt. Om jag försöker säga att jag inte har det, att det är de äldste eller styrelsen som har den egentliga makten, så ljuger jag. Både för mig själv och för andra. Det är viktigt för att kunna förstå vad vi kan utsätta andra människor för.

CARIN DERNULF: Det där behöver man bli påmind om, det är inte säkert att man själv känner det som ledare. När jag kommer ut i olika föreningar händer det att jag får kommentaren "jaha, nu kommer du och ska granska oss!". Min känsla kan vara den motsatta. Jag kan ofta känna mig lite nervös och hoppas bara att jag ska kunna förmedla något meningsfullt. Men ge- nom att jag har den titel jag har så kommer jag med makt in i rummet.

PETER ÖRN: Och dessutom kommer du från Stock- holm! Och från huvudkontoret.

CARIN DERNULF: Just det där blev så tydligt för mig när jag för nåt år sen besökte en bibelskola, det var en ganska brokig samling människor. När jag stod där, och såg människor som inte alltid hade så enkla liv, kände jag "nej, jag kan inte tala om det jag har förbe- rett". Istället delade jag några erfarenheter från mitt liv och från vår familj, upplevelser som inte bara va- rit enkla. Efteråt kom en kvinna, hon var ganska ny i Sverige, och utbrast: "Du kom in här, generalsekre- teraren i snygga blusen, och jag tänkte: vad har hon att säga mig? Men du är en syster, du är en människa!" Sen kom det in en pastor som inte varit med på sam- lingen och han började med att säga: "Tänk att vi har generalsekreteraren här i dag!". Men gruppen strun-

PETER ÖRN:

"Som ledare får jag aldrig springa ifrån att jag har makt."



tade i det. Vi hade mötts som människor. För mig var det en så stark upplevelse, men också en påminnelse om vad jag sänder för signaler när jag kommer in i ett rum. Jag kommer in i rummet med makt, även om jag själv inte tänker så.

PILGRIM: *Hur ser balansen ut mellan att visa sig sårbar som ledare och att samtidigt inte bli alltför privat med det som rör den egna kampen?*

CARIN DERNULF: Författarna är inne lite på det i bo- ken, att vara medveten om sina svagheter. Men det är inte detsamma som att alltid berätta om sina svag- heter. Jag hörde en gång en pastor predika om bön som sa: "Jag har själv jättesvårt att be, jag tror inte jag har bett på en månad." När jag hörde det tänkte jag: "Även om det är sant, gynnar det inte din för- samling att höra det." Inte så att man ska ljuga, men man måste inte säga allt.

PETER ÖRN: Jag håller helt med. Att vara ledare är också att vara herde. I det ligger kravet på att jag mäs- te förbli lugn, hålla inne med mina privata berättel- ser. När en präst eller pastor begraver någon får inte de egna tårarna ta över. Jag har själv känt det när jag borgerligt har begravt några vänner. Nu ska inte min



sorg projiceras. Gråta får jag göra efteråt. Och det är inte skådespeleri, att jag ljuger. Jag verkar i min roll som ledare utan att spela den. Som pastor, Carin, måste du kunna lägga ut texten, visa vägen, samtidigt som du är en av oss. Det där är en svår balansgång.

PILGRIM: *Det talas ibland om behovet av starka ledare, vi menar då ofta någon som pekar med hela handen och inte låter sig rubbas av andras önskemål. Hur skulle ni definiera styrka i ett ledarskap?*

CARIN DERNULF: En stark ledare är någon som är så trygg i sig själv att hon eller han kan lyssna in andra, även dem som har helt andra uppfattningar, utan att känna sig hotad. Någon som kan ha en idé, men vara öppen för att ändra sig om en medarbetare kommer med något som är bättre. Däremot blir jag misstänksam när någon är oerhört tvärsäker, slår fast vilken väg vi ska gå, och bara lyssnar till andra när de bekräftar de egna idéerna. I mitt eget ledarskap har jag ibland kämpat med att folk sagt till mig "peka mer med hela handen". Men jag har märkt att som ledare blir jag alltid bättre tillsammans med andra. Jag vill gärna lyssna in många idéer innan jag tar beslut. En del unga ledare som jag möter kan ibland i sin osäkerhet, och just genom att man uppmanas att "peka med hela handen", köra en linje utan att själv bottna i den. Det är det farliga ledarskapet.

PETER ÖRN: När jag var chef på Svenska Röda Korset tjtade man på mig för att jag var så otydlig. När jag då utgöt mig för min mentor – "Vad ska jag göra? De tycker att jag är så otydlig!" – så svarade han: "Det är väl jättebra. Det är det gåtfulla ledarskapet. När de frågar dig ska du svara gåtfullt." Det var befriande att höra. Sen sa de ofta – när jag tyckte att jag var gåtfull – "Peter Örn har blivit så tydlig!". Bokens författare gör på ett bra sätt upp med en typ av tydlighet som

CARIN DERNULF:

"Men jag har märkt att som ledare blir jag alltid bättre tillsammans med andra."

våra politiker alltmer lider av. Varje partiledare förväntas säga "styrkan i mitt ledarskap är att jag är så tydlig". Kravet på politisk tydlighet gör att vi slänger rättssäkerhet och annat överbord. Men att avstå från att i den meningen vara tydlig gör det också svårare att leda.

CARIN DERNULF: Det som lätt kan hända i en församling, i alla fall i vissa kulturer, är att det uppstår småpåvar som informellt tar ledarskapet. Och det kan ge utrymme för maktmänniskor. När jag jämför mellan olika sammanhang där jag arbetat, kan jag märka vilken skillnad det gör om det finns tydliga strukturer. I Equestriakyrkan, där jag är nu, finns ganska mycket av demokratiska strukturer. Jag märker hur det utgör ett skydd.

PETER ÖRN: Strukturerna är oerhört viktiga i en organisation! Ju äldre jag blir, desto oftare frågar jag efter vad stadgarna säger. I krissituationer i en organisation säger jag numera alltid: "Vad är formellt rätt att göra i det här sammanhanget?" Betoningen av hur viktiga strukturerna är i en kris, och hur de kan vara ett hinder för maktmänniskor att ta över, är något

som jag gärna sett att boken tagit upp lite mer om. Det finns behov av ännu en bok på detta tema.

CARIN DERNULF: Jag vet en församling där vad som helst kunde hända i ett församlingsmöte, och i pastorsteamet kunde man ha ont i magen innan mötet skulle äga rum för man visste inte vem som skulle ta ordet. När någon ställde sig upp och argumenterade med hjälp av bibelord, fanns andra i församlingen som i sina arbeten hade roller där de var vana att leda och uttrycka sig offentligt, men som nu tystnade. De hade inga redskap att hantera ett andligt maktspråk.

PETER ÖRN: Jag var med om precis det där när jag gick i en lunchmätta för en tid sedan. När prästen i sin betraktelse gav uttryck för att man kanske kunde tolka ett bibelord på flera sätt, började ett par kvinnor protestera. Mitt i mässan tog de debatt med henne. Jag såg hur hon blev osäker och slog då näven i bänken och sa: "Avbryt inte i mässan!" De tystnade och hon kunde slutföra mässan. Efteråt satt jag kvar en

PETER ÖRN:

”Jag har sett många goda ledare under åren vars ansiktsuttryck förvridits när deras egen position stått på spel.”



stund, och när prästen kom tillbaka frågade jag om hon hade någon som gav henne stöd i det som hänt. Vad dessa kvinnor ägnade sig åt var just det du talar om – jag har inte haft ord för det tidigare – en andlig härskarteknik.

CARIN DERNULF: Det är som att det händer något med människor som ska försvara den rätta läran. Jag minns en kille som kommit till tro genom Alpha. Han sa: "Min erfarenhet efter att nu ha varit med ett tag är att det är som med skomakarens barn. De har de sämsta skorna." Jag undrade vad han menade. "Jag har sällan mött så hårda toner, så mycket argumentation, som i de kristna leden", svarade han.

PETER ÖRN: Ditt exempel för mig över till den politiska sfären där jag har vissa erfarenheter eftersom jag jobbade politiskt i många år. Striderna inom ett politiskt parti kan bli fullständigt obönhörliga. För mig var det en befrielse att lämna politiken. Jag klarade inte argumentationen på det sätt som det politiska språket kräver. Jag var nog en hygglig talare, men en usel debattör. Så kom jag till Svenska Röda Korset och blev chef. Där förenades vi i ett humanitärt uppdrag och den politiska bakgrunden spelade ingen roll. Det var djupt befriande. Kanske att en viktig del av ledarskapets styrka, som vi talade om tidigare, är förmågan att söka konsensus och hitta det gemensamma. Att kunna samlas kring det vi är överens om.

PILGRIM: *Hur viktigt är det att ibland avstå från makt?*

PETER ÖRN: Jag har sett många goda ledare under åren vars ansiktsuttryck förvridits när deras egen position stått på spel. De kan ha haft ett uppdrag i 15 år, så närmar sig valberedningen och säger att nu kanske det är dags för ett skifte. Då visar det sig att uppdraget betyder allt. Gunnar Ekelöf skriver så talande i en dikt att det enda som ger makt är att avstå makt.

”Att avstå jag och talan”, som han uttrycker det. Eller som Rowan Williams säger i förra numret av Pilgrim: prästens uppgift är inte att fästa församlingens uppmärksamhet på sig själv utan på Gud. Det är väl det som kallas självförglömmelse. När det ordet drabbade mig i ett annat nummer av Pilgrim för några år sedan (3/2017) var det som en suck av lättnad för någon som ägnat en stor del av livet åt att söka bekräftelse.

CARIN DERNULF: Jag har tänkt på de perioder då jag varit föräldraledig, framför allt när vårt första barn föddes och jag gick igenom en livskris. Av olika skäl kom det även att leda till en turbulent tid i församlingen. Men ur krisen föddes något helt nytt. Och för mig blev det en djupgående erfarenhet av att det inte hänger på mig som pastor och ledare. Det är Guds kyrka, inte min.

PETER ÖRN: Jag har inte din erfarenhet från en församling, men jag fick sparken som vd från Sveriges Radio. Det var väldigt traumatiskt, mitt första yrkesmässiga misslyckande. Jag hade gått från det ena ledaruppdraget till det andra och lyckats ganska väl. Men just den erfarenheten av att tvingas avstå från makt, att det inte längre var någon som lyssnade till mig, innebar på sikt en stor befrielse. Och det lade grunden för de bästa åren i mitt yrkesliv. När jag senare blev tillfrågad om olika positioner, och en del sa ”det här är en revansch för dig”, så kände jag: ”Nej, jag behöver inte längre revanschen.”

CARIN DERNULF: Men det måste ändå ha varit en mar-
dröm att bli så offentligt uthängd som du blev?

PETER ÖRN: Ja, det var verkligen förfärligt. Men den som hjälpte mig mycket var min dotter, hon var 15 år då. När hon kom hem från skolan sa hon: ”Ja, det är synd om dig pappa, men jag vill inte se dig sitta här i

offerkoftan. Nu ska du gå ut och köpa ett par solglasögon och se ut som en stjärna.” Och det gjorde jag!

CARIN DERNULF: Det är intressant att du nämner ditt barn. Det finns en rad i en låt hos artisten Tommie Sewón som jag ofta tänker på: ”Det lilla barn som jag håller i handen får mig att undra: vem håller vem?” Jag märker hur det är mina barn som hjälper mig mest när det är jobbigt i ledarskapet. I huvudet är jag kanske i de jobbiga maktstriderna, men barnet håller mig på jorden och påminner mig om vad livet handlar om. Sanningen om mig är inte vad som händer med mig i ledarrollen.

PETER ÖRN: När jag nu har lämnat alla exekutiva uppdrag, märker jag hur skönt det är. Det ger mig större möjlighet att lyssna till andra, jag kommer inte med ett färdigt förslag som måste pressas igenom. Det jag mest av allt har värdesatt hos ledare är närvaro. Att en person som leder är närvarande i rummet, i tiden och i stunden. Inte flackar med blicken, är på väg någon annanstans eller befinner sig till hälften i ett sammanhang som ligger vägg i vägg med det vi håller på med. Min bild av det är min morfar, möbelsnickaren. När jag såg honom göra möbler ... en fullständig närvaro när han lutar sig över och låter handen följa träet. Det är för mig en vacker bild av ledarskap.

CARIN DERNULF är pastor i *Equmeniakyrkan* och *generalsekreterare i ungdomsorganisationen Equmenia*.

PETER ÖRN har bland annat varit chef för *Svenska Röda Korset* och *Sveriges Radio*. Han är för närvarande ordförande i *kommittén Demokratien 100 år – samling för en stark demokrati*.