

Tankar för ledare, web

Min avsikt med denna artikelserie är att förmedla några förhoppningsvis inspirerande tankar till dig som är chef och ledare. Jag är specialist i psykiatri och har under tretton år varit arbetsledare och därefter chef för läkare under utbildning vid min arbetsplats inom Stockholms läns landstings psykiatri. Jag har hankat mig fram så gott jag kunnat med hjälp av en smula sunt förnuft och ambitionen att lära av mina erfarenheter och av dem jag är satt att leda. Kompletterat med en ledarskapskurs, som inte avsatte några djupare spår, samt bredvidläsning av ganska många böcker inom området. En och annan riktig pärla, men de flesta inte särskilt användbara för praktiskt bruk. Det finns många utmärkta böcker om ledarskap men, handen på hjärtat, hur många sådana böcker hinner man läsa, och gör de någon varaktig skillnad om man inte arbetar målmedvetet och systematiskt med innehållet under lång tid? Under mina trettiotvå år i yrkeslivet har jag därtill sett många chefer i aktion, några riktigt bra men många med ett tydligt förbättringsutrymme (som det heter nuförtiden) som vederbörande vanligen förefallit lyckligt omedveten om. En del av dem har såväl läst böcker om ledarskap som deltagit i ibland omfattande chefsutbildningar tidigare eller parallellt med det aktuella chefsuppdraget. Inte alltid med uppenbar effekt enligt de underställda medarbetarna. Att chefen själv känner sig övertygad om sin tilltagande förträfflighet räknas inte om inte medarbetarna märker det i sin vardag.

Det synes med andra ord fullt möjligt att genomgå en omfattande chefsutbildning utan att öka sin självkänedom, utan att bättre förstå hur andra uppfattar en, utan att lära sig relatera bättre till sina medarbetare, utan att i praktiken öka sin förmåga till gott ledarskap. Och ju större bekymmer det är med en viss chef, desto mindre sannolikt är det att vederbörande kommer att ta till sig innehållet på en ledarskapskurs. För att uttrycka det mer brutalt är det ingen större idé att skicka en ledarskapsmässig katastrof på kurs. Skaffa hellre en chef som behärskar sitt jobb från början. Bästa sättet att undvika bekymmer med såväl anställda som chefer är som bekant att inte anställa dem.

Om du hittar *någon* tanke i det jag skriver som är av värde för just dig, och om du lyckas tillämpa den konsekvent, så är det kanske tillräckligt för att läsningen ska ha varit dig till hjälp och glädje i ditt ledarskap och därmed värd tiden. Det krävs mycket för att göra allt perfekt, men det krävs inte alls lika mycket för att göra det bra mycket bättre än vad det är. Bedöm själv det du läser och tro inte på något bara för att det står här - att följa ett dåligt råd kan om det vill sig illa förstöra ens liv. Jag ger inte så mycket för ytliga råd och snabba lösningar. Jag tror mer på medveten och långsiktig personlighetsutveckling. Jag hörde detta berättas: En lärjunge gick till sin mästare och bad honom lära honom måla vackra tavlor. Mästaren svarade: "Först gör du dig själv vacker. Sedan målar du naturligt". Vi är inte effektiva om vi ska hålla ett antal tankar och råd i huvudet samtidigt. Vi behöver lära oss metoderna så på djupet att de blir en integrerad och omedveten del av oss själva som vi inte alls behöver tänka på. Därefter är vi oss själva och fokuserar på mötet eller vad det kan vara, och hoppas på att vårt omedvetna hjälper oss att svara på det som dyker upp på ett bra sätt.

Skilj förresten på råd och goda råd. Ett *gott* råd ges utifrån god kännedom om den rådet gäller, anpassat till just denna persons behov och sätt att vara. Och det framförs på ett sätt som gör intryck, *en gång*, och överlämnas till den andre som en möjlighet att överväga - inte som ett krav. Eftersom jag inte känner dig som läser detta kan jag inte ge några goda råd, bara lägga fram tankar "på bordet" för dig att syna och fundera över. Teorier, metoder, strategier och program kan kanske vara bra ibland, men bara om man snabbt skippar dem när de inte fungerar. Det bästa vore en separat artikel för varje läsare, individuellt anpassad utifrån en djup kännedom om var och ens styrkor och svagheter. Alternativt personlig, individualiserad feedback från en klok och kunnig person utifrån observation av just ditt sätt att leda dina medarbetare.

Ledarskap inbegriper åtminstone tre områden. Leda sig själv, leda andra samt kunskaper om verksamheten man leder (sista punkten ifrågasätts, märkligt nog, av somliga). I slutänden handlar det mer om vilken sorts människa man är än om att tillämpa någon särskild teknik. Inget av det jag skriver är det minsta nytt. Allt av värde har redan sagts många gånger genom historien, jag har bara gjort ett personligt urval av klokare människors tankar. Problemet är för övrigt sällan att människor saknar kunskap, utan att de inte använder sig av det enkla och självklara de egentligen redan "vet". Jag hoppar över en del av de mer konventionella tankarna om ledarskap, eftersom de står att läsa i varje handbok. Istället fokuserar jag på sådant som jag, utifrån en psykiatrikers fokus på relationer och karaktärens betydelse för våra liv, finner värdefullt. Somliga infall är i detta sammanhang en smula udda och ibland direkt på tvärs med konventionell ledarskapskultur. Vissa tankar har koppling till flera rubriker, så en och annan upprepning är ofrånkomlig. Somliga förslag ter sig närmast banala, vilket inte är konstigt om man betänker att ledarskap sällan handlar om komplicerade metoder och tekniker utan mer om att vara en bra människa med karaktär och självinsikt. En människa som bryr sig om sina medarbetare som människor, inte bara som produktionsfaktorer. Som många etiker påpekat är varje människa ett mål i sig och får aldrig användas som medel.

Ledarens betydelse för medarbetarnas trivsel kan knappast överskattas. Den vanligaste anledningen till vantrivsel på arbetet är dåligt ledarskap. Anställda som lämnar ett jobb lämnar egentligen ofta en dålig chef, som vanligen är notoriskt omedveten om sina tillkortakommanden och sin del i det hela. Statistiskt sett lämnar din medarbetare inte företaget - han lämnar dig! I en undersökning om "chefsurspårning" fann Ulf Gewers och Cristian Pozo att där chefen var utsatt för ofrivilligt stopp i karriären, avskedats eller inte nått upp till förväntningarna var de vanligaste orsakerna otydligt ledarskap (23 %), bristande självinsikt (22 %) och ouppnådda ekonomiska resultat (15 %).

Skandinaviska företagsledare uppger att de kan utnyttja endast 15 procent av det så kallade humankapitalet. Man undrar - var har de begrävat de återstående 85 procenten? Eller - vad är det som gör att medarbetarna väljer att ge företaget endast 15 procent och behålla 85 procent för sig själva?

En bra chef, i avsevärd sammanfattning, skapar en innovativ och kreativ miljö som underlättar för de anställda att förverkliga sin fulla potential, motiverar – inte kommenderar, coachar – inte kontrollerar. Chefens centrala uppgifter är att utveckla människor, lyfta fram ny talang, nya perspektiv och andras kompetens, leda laget, sätta företagets behov före sina egna och genomföra förändringar. Egenskaper som antagligen ökar chansen att du - chef eller medarbetare - lyckas tillsammans med andra är att du brinner för något, att du är entusiasmerbar och öppen för andras entusiasm, att du låter dig motiveras, att du är nyfiken, öppen och positiv (men inte okritisk), att du är lagspelare, tycker om att arbeta *tillsammans* med andra, att du inte ger upp så fort det tar emot en smula och att du har den vidsyn som följer bland annat av att du har fritid och intressen utanför jobbet. Några önskvärda kännetecken på ett gott företag är att arbetet har mening, att arbetskamraterna är engagerade och entusiastiska, att ledning och medarbetare drar lasset tillsammans och att alla har roligt på jobbet.

Samtidigt är det viktigt att du inte har orimliga krav på dig själv. Ledarskap är ingen prestationssport. Du behöver inte vara perfekt. Man kan lära sig att bli en bra ledare, genom att vara uppmärksam på medarbetarnas reaktioner på det man gör. Arbetet som ledare är en ömsesidig läroprocess med ledaren i förarsätet. På det sättet växer du som människa och medarbetarna får en god förebild. Många ledare upplever av och till, att det bästa inte är gott nog. Det finns ingen anledning att känna skuld över det. Det är skillnad på ansvar och skuld. Det är bara en möjlighet att ta ansvar och ändra sin egen insats. En *tillräckligt god ledare* gör helt enkelt så gott hon kan och tar ansvar för sina misstag i samma takt som hon blir varse dem.

Detta sagt finns det de som faktiskt, med sitt nuvarande sätt att vara och förhålla sig, inte bör vara ledare och ibland inte alls arbeta med människor. Åtminstone inte just nu. Det är ingen mänsklig rättighet att leda - ofta sårbara - människor som i många avseenden är beroende av dig. Att ha makt förpliktigar. Många upplever sig kallade, men bara den som ödmjukt vill tjäna dem hon är satt att leda förtjänar sitt uppdrag.

Inledningsvis vill jag nämna skillnaden mellan att vara chef och ledare. Chef är den officiella position som man tilldelas i en organisation. Att vara ledare syftar däremot på den roll man intar bland sina kollegor i kraft av vem man är och vad man kan, med eller utan ett formellt chefskap i botten. Man *förtjänar* sin ledarskapsposition tack vare sin förmåga att leda sig själv och andra på ett sätt som dessa respekterar och uppskattar. Ledare blir du bara om de du vill leda känner förtroende för dig och själva vill ha dig som sin ledare. Ledare väljs man till. Chefspositionen tilldelas du, därefter är det upp till dig att visa dig värdig att också leda dina undertällda medarbetare. Förmår du inte leda har du ingen möjlighet att lyckas med ditt chefsuppdrag. Henry Mintzberg har yttrat följande: "Ledarskap måste förtjänas, genom att man vinner folkets respekt. Självförtroende utan kompetens är detsamma som arrogans. McKinsey väljer sin VD genom omröstning bland de högsta cheferna.

Företagsledarutbildningar (MBA) drar till sig personer som inte är lagspelare – de vill bara leda och styra laget.”

Att avancerade ledarskapsutbildningar så ofta synes gå deltagarna spårlöst förbi är inte så konstigt som det kan verka. Det finns en gräns för hur mycket teorier, modeller och metoder vi kan integrera och tillämpa i vårt liv. Dessa kommer dessutom lätt emellan vår genuina personlighet och dem vi interagerar med, och minskar därmed vår spontanitet och äkthet. Vi människor vill inte vara föremål för metoder, inte ens om metoden kallas beröm. Vi vill ha nära och genuina relationer. Vi vill ge och få, äkta vara, och inte mötas av någon fjant med bristande självinsikt som praktiserar senaste ledarskapsskriket på oss. I SvD läste jag för ett par år sedan om en ledarskapsguru som ansåg sig ha kommit på att det optimala ledarskapet består i att dela ut fyra delar beröm för varje del kritik. Personligen tror jag att människor vill ha något annat än någotdera av de föreslagna alternativen. Kritik och beröm är två sidor av samma mynt. Båda bygger på den underförstådda premissen att jag som kritiserar eller berömmar befinner mig ovanför den andre och har rätt att bedöma och värdera dennes insatser och kanske även person. En vansklig situation som lätt föder hybris. Glöm inte att det faktum att du tilldelats en överordnad roll i förhållande till denna person inte i sig innebär att du är klokare eller på något annat vis överlägsen den andre. Kanske är den underställd i alla relevanta bitar dig överlägsen men har valt att satsa på annat än karriär och yttre framgång. Han kanske, med all rätt, ler i mjugg åt en ung och självgod ledare i karriären som sätter sig över honom som människa bara för att han råkar ha en chefsposition. Men naturligtvis talar han inte om för dig vilken tönt du är. Jag kan också undra vad det får för följder när medarbetarna inser att de är föremål för en metod, t ex en förutbestämd kvot av beröm och kritik. Visst vill vi ha uppmuntran och uppskattning, och känna att det vi gör och den vi är tillför företaget och vår chef något värdefullt, men för att denna uppskattning ska ha något värde för oss måste vi vara övertygade om att den är helt och hållet äkta. I samma ögonblick som vi anar att vi blir manipulerade - till exempel får beröm för att chefen fått för sig att han ska berömma för att förbättra våra prestationer - tappar berömmet allt värde och vi förlorar intresset för att leverera vårt bästa till organisationen. Beröm blir lätt slentrian och riskerar att ersätta äkta kommunikation, värme, kärlek och bekräftelse. Dessutom kan beröm vara beroendeframkallande och skapar lätt rädsla för kritik. Beröm är kort och gott ofta en dålig vana.

Vill du förmedla din uppskattning på ett bra sätt så låt berömmet vara relevant (det ska finnas en god anledning), äkta och uppriktigt menat, personligt samt ges i rätt tid (det vill säga snarast). Kritik ges alltid i enrum, men beröm gärna inför andra. Försök hitta och lyfta fram det positiva hos var och en av dina medarbetare. Lyft fram dina medarbetare i arbetsgruppen när de har gjort bra ifrån sig. Lyft fram dem i andra sammanhang, i andras närvaro, där deras insatser har ett värde.

För att sammanfatta resonemanget: visa din genuina glädje, tacksamhet och uppskattning, men smickra inte, manipulera inte, placera dig inte över och sätt dig inte till doms över medarbetaren. Du ska vara *stolt* över dina medarbetare, och visa att du är det. Leta efter personliga alternativ till beröm och kritik. Ge en personlig reaktion, förmedla din känsla. Ett bra alternativ till slentrianmässigt beröm är att kort och gott säga tack. Behandla din medarbetare som du skulle din bästa vän. Var nyfiken – vem är den här medarbetaren, och vart är hen på väg? Lyssna, var intresserad och autentisk, odla en jämlik relation där båda har samma värde. Resonera, föreslå, förankra – men jämbördigt och med respekt för din medarbetare. Ha en smula förtröstan – tror du verkligen att du är det enda som står mellan medarbetaren och avgrunden?

Ett perspektiv på denna artikelserie är att varje chef själv har en chef. Det vill säga, du är inte bara chef utan också medarbetare. Du kan därför med fördel läsa dem med två "glasögon" parallellt. Samtidigt som du letar efter något användbart för dig i rollen som chef kan du också fundera över om du hittar något matnyttigt för dig i din roll som underordnad din chef. En läsvärd bok jag gärna tipsar både ledare och medarbetare om är *Så lyckas du som medarbetare. Få ett bättre liv på jobbet* av Lisa Wade. Hon sammanfattar sin bok med orden "Hitta ett jobb du tycker om. Gör det bra. Och gå hem." Din chef har säkerligen förväntningar om att du gör ditt jobb, i tid, med ett leende, att du stöttar henne i hennes roll som chef och att du försöker se helheten i stället för att fastna i detaljer och trivialiteter. Du och din chef är inte med i olika lag - ni sitter i samma båt! Chefens främsta önskemål är vanligen att du helt enkelt gör ditt jobb och att du kavlar upp ärmarna åtminstone ibland. Det är inte fel att då och då leverera litet mer än chefen förväntar sig, och det kan inte heller vara fel att försöka se saker och ting ur chefens perspektiv. Vad behöver chefen av dig för att det ska fungera på er arbetsplats? Ställ upp med hela dig själv – huvud och hjärta, tankar och engagemang, och visa att du gillar det du håller på med. Först när du gör ditt jobb stabilt, pålitligt och bra är du i en position där du kan börja ställa krav, till exempel på utbildning, och det är på den planhalvan det är kul att vara. Om du tycker att din chef inte chefar över dig på ett bra sätt – ta dig friheten att på ett hövligt sätt, med "jag-budskap", berätta vilket ledarskap du behöver.

Några tips från Lisa Wade för att bli en uppskattad medarbetare är:

- Satsa på samarbete. Led andra *och* dig själv. Flexibilitet och smidighet i umgänget. Försök se saker ur andras synvinkel. Vad behöver de, och vad behöver de av dig?
- Begär klara besked från din chef om vilka förväntningar hon har på dig. Vad ska jag åstadkomma de närmaste 3, 6 och 12 månaderna för att chefen ska vara riktigt nöjd? Be om tydliga och helst mätbara mål, och be att få meningen med dessa förklarad om du inte själv ser den. Ta själv initiativ till att diskutera förväntningar och mål om inte chefen gör det. Om chefen inga har så kom med egna förslag.
- Begär regelbunden, spontan återkoppling – vad gör du bra, vad kan du göra bättre och hur?

- Insikten att livet är mycket mer än arbetet kan göra dig till en bättre medarbetare.
- Du är på jobbet en stor del av ditt liv. Se till att få ut mer än lönen för alla timmarna – åtminstone mening och glädje.
- Du är ett "produktionsmedel". Utveckla dig själv och ditt kunnande kontinuerligt.
- Ansvar för allt detta ligger på dig själv.
- Fokusera och koncentrera dig på de viktigaste uppgifterna, de som skapar värde för ditt företag.
- Prioritera de nödvändiga uppgifterna före de roliga men mer perifera.
- Tänk inte för mycket på enskilda uppgifter. Tänk hellre på vad du vill uppnå på sikt.
- Var flexibel. Det kommer alltid att finnas saker som måste göras och som inte ingår i någons arbetsbeskrivning.
- Ta ansvar för att jobbet blir gjort och gör ditt bästa för att finna lösningar. Gnäll inte på en kvarts övertid eller andra tillfälliga olägenheter då och då.
- Stötta ledningen i att genomföra förändringar.
- Det är helt okay att protestera mot nyordningar när de diskuteras, men när de väl är beslutade får du vanligen godta att det är som det är – i varje fall inte tjura. Du kanske inte vill, men ibland måste du. "You have to lead, follow or get away" (okänd källa).

Under rubriken "Gör din chef glad idag" förmedlar Lisa Wade dessa tankar och råd:

- Var vänlig och trevlig.
- Försök förstå din chefs situation och behov.
- Var på hugget, fråga dig själv vad som förväntas av dig och vad du kan bidra med.
- Få jobbet gjort, i tid, med ett leende.
- Plåga inte chefen med detaljer.
- Använd inte chefen som psykolog.
- Om chefen råkar ha gjort något bra – säg det.
- Var öppen med vad du vill och behöver.
- Säg ifrån, var tydlig. Chef är inte tankeläsare.
- Eventuell kritik framförs på ett trevligt sätt, i enrum.
- Var litet tolerant mot chefens besvärliga sidor. Hon är människa och har betydligt större press på sig än vad du har. Klaga inte på småsaker.
- Var osjälvisk, dela med dig och hjälp andra.
- Förstå vad samarbete betyder, och visa det.
- Ta inte allt så allvarligt, ha litet humor och självironi.
- Var mottaglig för feedback (särskilt när du bett om den).
- Informera om problem i god tid.
- Visa att du förstår att ni sitter i samma båt, att ni är med i samma lag, och att ni inte är motparter eller fiender. Ni har samma mål – att skapa en god och lönsam arbetsplats.

Ledare önskar sig enligt Wade stabila medarbetare som:

- Tål kritik.

- Tål att göra misstag utan att ligga sömnlösa.
- Tål att leva med oenighet.
- Tål att leva i konflikt för en kortare period.
- Inte tar saker och ting personligt.
- Inser att det går litet upp och ner på jobbet (som i resten av livet).

Ovanstående är bara ett litet axplock från en mycket läsvärd och matnyttig bok. Du som vill ha en mer uttömmande sammanfattning av boken i PDF-format kan maila mig på mrangne@gmail.com.

Men man kan inte låna sig till vad som helst bara för att chefen önskar det. Det som är viktig för vår integritet och självbild bör man inte kompromissa med. Med integritet menas kongruens mellan dina högsta värden och hur du faktiskt lever. Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen. Låt säga att jag tycker att det bästa med mig är att jag är ärlig, pålitlig och lojal och aldrig sviker en kompis. En egenskap jag med all rätt är stolt över och hämtar en känsla av värde från. Om chefen skulle begära att jag sviker en arbetskamrat i något förment högre syfte hamnar jag i en klassisk konflikt mellan å ena sidan min integritet och självbild och å andra sidan mitt behov av att komma överens med andra människor. I detta fall en chef som har makt att påverka mitt liv både till det bättre och till det sämre. Denna sorts konflikter är naturligtvis inte lätta att hantera. Priset kan bli högt hur jag än väljer, om än i olika valutor. Allmänt sett är den värdefullaste valutan vår självkänsla, och därför bör vi i möjligaste mån välja sådant som stärker denna. En användbar fråga vid valsituationer som denna är: hur kommer mitt val att få mig att se på mig själv? Med andra ord bör vi alltså undvika att kompromettera vår självkänsla och hellre betala det praktiska och ekonomiska pris som värnandet av vår integritet betingar. Åtminstone här i den rika världen där vår egen och familjens överlevnad inte står på spel vid konflikter med vår chef. Detta sagt finns det människor som verkar sakna sinne för proportioner och vanemässigt lägger sig i tvärläge även vid rimliga förväntningar på dem. Att reflexmässigt säga nej till allt är inte uttryck för en sund självhävdelse. Vi kan mycket väl göra saker vi egentligen helst skulle vilja låta bli, till exempel för att vår chef vill det. Kanske behöver jag tömma papperskorgen eller städa fikarummet alldeles själv när städaren är sjuk, fast det inte ingår i min arbetsbeskrivning. Att göra så, fast jag hellre skulle låta bli, handlar inte i någon rimlig mening om att någon kränker min integritet. Integritet handlar om mina värderingar, vad som är viktigt för mig. Därför kan jag mycket väl göra det jag inte vill; jag kommer inte att ta någon psykologisk skada av det. Här ser man alltså betydelsen av god självkänedom. Om jag vet vad som är viktigt för mig, vad jag står för som människa, hur mina djupaste behov och önskningar ser ut, så kan jag snabbt komma fram till vilka önskemål på mig som jag bör avböja och vilka jag utan risk kan acceptera och tillgodose.

Sätt dig inte på en chefspost du inte har råd att lämna om det skulle bli nödvändigt. Helst bör din chefsbefattning vara så konstruerad att du har råd att säga nej till ledningen utan allvarigare konsekvenser för dig själv än att du får återgå till en "vanlig" position på din arbetsplats. Om du blir arbetslös eller har skaffat dig levnadsomkostnader som är så höga att du av ekonomiska skäl inte har råd att kliva ned ett steg vid konflikter på arbetsplatsen har du målat in dig själv i ett hörn. Du kan då tvingas att köra över ditt samvete och din integritet för att du inte har "råd" att stå upp för dig själv, dina åsikter och dina medarbetares bästa. Den positionen kommer du i längden att få betala dyrt för i form av sänkt självaktning eller till och med självförakt. Med andra ord, försätt dig aldrig i en chefsposition som du av någon anledning inte har möjlighet att lämna om det visar sig behövt. Det är viktigt för min självkänsla att jag är tydlig mot mig själv: dessa saker kan jag till nöds låna mig till på jobbet, men *detta* kommer jag aldrig att göra - hellre tackar jag för mig! Många tyskar före och under andra världskriget förefaller ha saknat denna integritet, och så gick det som det gick. Vi ska inte tro att vi själva skulle ha handlat ett dugg bättre, eller att vi inte skulle kunna bete oss likadant vid liknande omständigheter.

På alla arbetsplatser finns det medarbetare som kritiserar och klagar på det mesta. Detta är inte nödvändigtvis något dåligt. Det handlar om huruvida man gör något vettigt av det eller inte. Felaktigt behandlade kan dessa klagare vara mycket smittsamma och dra ner alla andras arbetsglädje på kuppen. En enda surskänk kan smitta hela stället! De visar emellertid inte så sällan på sådant som faktiskt behöver uppmärksammas och förändras, så det är en god idé att lyssna noga på dem. Men ofta behöver de lära sig att klaga konstruktivt. Det icke konstruktiva gnället utmärks av att du okritiskt "pekar finger", klagar till vem som helst, klagar när du känner dig mest besvärad, klagar på det som stör dig mest just nu, strävar efter att fördela skulden och få andra att medge att det är deras fel och att du *bara* klagar. Detta vidmakthåller status quo och dränerar övriga medarbetare på energi, arbetslust, optimism och tro på att förändring är möjlig. Vill du klaga konstruktivt bör du istället sträva efter att först titta på dig själv och din roll i det hela. Är du den enda som är missnöjd? Till vilken del är du en del av problemet? Hur bidrar du till problemets lösning? Klaga till någon som kan göra något åt problemet, klaga vid rätt tillfälle, klaga på det verkliga problemet, inte bara på symtomen. "Is the problem really the problem?" Sträva efter att finna varaktiga lösningar och gå vidare. Klaga, men uppskatta också det som är bra. Konstruktiv klagan kan få övriga medarbetare entusiastiska över förbättringsmöjligheten och leda till förändring.

Vanliga sätt att hantera dessa personer, som inte brukar fungera så bra och snarare riskerar att öka klagandet, är att försöka muntra upp dem, föreslå lösningar, be dem samla ihop sig och göra något åt problemet i stället för att klaga, klaga om dem (du riskerar att själv bli en klagare), klaga tillsammans med dem (ju mer man klagat desto mindre benägen brukar man vara att göra något åt problemet) och att ignorera eller undvika dem.

Det är vanligen klokt att istället ta sig tid att lyssna uppmärksamt på den som kommer med klagomål. Dels för att du kan lära dig något viktigt, men också för att det ibland är enda sättet att få tyst på den klagande. Den som klagat vill bli sedd och hörd och söker bekräftelse. Min erfarenhet är att de som klagat vanligen gör det allt högre och bittrare, ända till dess att någon verkligen tar sig tid att ge den bekräftelse som klagaren så desperat skriker efter. Vad han behöver är förståelse, empati och bekräftelse; att vi förmedlar att vi förstår hur stora problemen är för honom. Det är inte samma sak som att vi håller med honom, vi bara visar att vi förstår att det är svårt för honom. Problemen är stora och verkliga för den som klagat, annars skulle han inte klaga.

På tal om kritik och klagan – några ord om konflikter på arbetsplatsen. Konflikter är normalt och oundvikligt, och ofta ett tecken på att folk bryr sig. De bästa och effektivaste arbetsplatserna är inte de utan konflikter, utan de som hanterar konflikter effektivt. Förutsatt att konflikten erkänns, hanteras och om möjligt löses på ett snabbt och bra sätt kan den medföra något positivt för företaget. Hantera konflikten snarast. De går sällan över av sig själva. Långdragna olösta konflikter resulterar i antagonism, sönderfallande kommunikation, ineffektivt teamarbete, stress, låg produktivitet och olyckliga medarbetare.

Tyck om ditt folk. Notera att jag inte skriver "bry dig om ditt folk". Det bör du naturligtvis också göra, men det är inte det jag i första hand syftar på i detta avsnitt. Jag har stött på åtskilliga ledare som inte ger intryck av att tycka särskilt mycket om många av sina medarbetare, och som dessutom ibland visar detta för både medarbetarna och sin egen chef. Beträffande medarbetarna är det kanske lika så gott att vara öppen med känslorna, för medarbetarna kommer hur som helst att uppfatta dem. Känslor smittar. Många gånger försöker chefen dölja sin brist på uppskattning, sitt ogillande och sitt förakt inför medarbetaren men kör den romerska gladiatorvarianten - tummen upp eller tummen ner - inför ledningen. Jag har sett chefer vars relation till medarbetarna dominerats av ömsesidig avsky, fruktan och förakt i olika kombinationer och resultatet har blivit därefter. Du kan inte leda en grupp människor som du inte på det hela taget uppskattar, tycker om och respekterar! Känner du så inför dina medarbetare har du två möjligheter. Antingen ser du till att systematiskt leta efter och fokusera på de goda sidorna hos dina medarbetare tills du känner att du verkligen kan beundra och vara stolt över dem - vilket naturligtvis inte är samma sak som att du alltid kommer att tycka om allt som alla gör i alla lägen; perfekta medarbetare lär du aldrig finna - eller så lämnar du ditt uppdrag. Ju större andel av dina medarbetare som du finner undermåliga, desto större sannolikhet att problemet i verkligheten ligger hos dig själv och i dina orealistiska förväntningar. Och desto mindre mening med att söka dig en ny grupp medarbetare - du kommer sannolikt att finna dem lika hopplösa. Här har jag förresten en fråga du som plågas av undermåliga medarbetare kan ställa till dig själv: Hur *kommer det sig* att jag har de människor omkring mig som jag har?

”Medmänsklighet måste verkställas” säger Kristina Lugn. Men vad innebär det att tycka om sina medarbetare, och hur gör man? Detta kan tyckas vara en märklig fråga, det vet väl alla? Men förvånansvärt många vet knappt hur man gör för att en annan människa ska känna ens kärlek, och då är kärleken inte mycket värd. Jag har tidigare på denna hemsida, med stöd i Jesper Juuls tankar, tagit upp frågan om hur man älskar ett barn på ett vis som är bra för barnet. Jag upprepar resonemanget nedan, för att strax ta upp tankegången i förhållande till medarbetarna.

Du älskar ditt barn, säger du? Så bra då. Men vet barnet det, förstår barnet det, känner barnet det, upplever barnet det? Annars har din kärlek inget värde för barnet. Så, hur älskar man ett barn så att det känner sig älskat? De viktigaste begreppen att känna till i sammanhanget är likvärdighet, integritet, självkänsla, personligt ansvar och autenticitet. Dessa gemensamma värden är det viktigaste för våra liv tillsammans, för hur vi är mot varandra, och de styr vad och hur vi gör och inte gör i vår familj. Om jag behandlar barnet likvärdigt (dess tankar, känslor, önskningar och behov är lika viktiga och lika berättigade som mina egna), respekterar barnets integritet, stöttar utvecklingen av barnets självkänsla och personliga ansvarstagande, och dessutom själv är äkta och autentisk i vår relation, då älskar jag barnet på ett sätt som är bra för det, och som barnet upplever som kärleksfullt. Att älska ett barn innebär att man möter och bemöter barnet på detta vis, med dessa värden.

Pröva nu att översätta detta resonemang till dina relationer på arbetsplatsen. Tänker du som jag så lär du upptäcka att resonemanget står sig bra som en grund för de flesta relationer. Jag har själv haft god hjälp av Jesper Juuls syn på familjerelationer inom i stort sett alla mina relationer – barn, vänner, släkt, medarbetare, patienter och övriga medmänniskor. Juul skriver alltså inte explicit om ledarskap i organisationer utan om ledarskap i familjen och om grunden för närande relationer människor emellan, oavsett formella positioner, och det är just det som är det fina i kråksången. Vi människor behöver ungefär samma saker av varandra för att må bra i våra relationer oavsett relationens yttre ram och våra mer eller mindre tillfälliga roller. Om du inte redan hanterar relationer på ett för alla inblandade givande sätt kan jag varmt rekommendera att du prövar någon av hans böcker.

Patienter inom psykiatrin tycker inte om att vara ”patienter” och behandlas som sådana. Patienten vill inte vara objekt för mina åtgärder och metoder utan istället vara ett likvärdigt och delaktigt subjekt i våra gemensamma ansträngningar. Modern psykoterapiforskning visar att relationen mellan patient och terapeut spelar större roll för resultatet än vilken metod man använder. Idag frågar man hellre vad som kännetecknar en god psykoterapeut än vilken ”metod” som är den bästa. Detsamma gäller med all säkerhet också chefer som alltså hellre bör fråga sig hur en bra chef ska vara som människa än vilken ledarskapsmetod han ska välja (förslagsvis ingen alls).

Det enda som skiljer ”mycket lyckliga personer” från normalt lyckliga personer är förekomsten av ”rika och tillfredsställande sociala relationer” (Ed Diener och Martin Seligman). Hur vi kommunicerar med andra bestämmer i slutänden vår livskvalitet. Hur våra liv och relationer

ser ut är sällan en slump. Tvärtom är det så enkelt (eller så svårt) att det finns ett antal beteenden och egenskaper som gynnar goda relationer. Våra relationers kvalitet är resultatet av ett antal väl definierbara personliga egenskaper och beteenden. Vill man komma överens med sin nästa lönar det sig att satsa på att utveckla sådant som vänlighet, intresse, öppenhet, ärlighet, respekt, omtanke, empati, sympati, tålmod, jämnmod, reflektion, impuls kontroll, humörkontroll, beslutsamhet, personligt ansvarstagande, tolerans, osjälviskhet och förmåga att engagera och binda sig, att ge av sig själv till en annan. Du kan få dina relationer till dina underordnade hyggligt friktionsfria med mindre, men de kommer inte att ge dig särskilt mycket tillbaka så relationerna kommer inte att bli genuint närande för dig. Du kommer alltså inte att få just det som vi människor har våra relationer till, det vi djupast sett behöver för att trivas och må bra.

Några mindre effektiva egenskaper och beteenden är brist på allt det föregående, självupptagenhet, kontrollbehov, retlighet, impulsivitet, hetsighet, oförutsägbarhet och misstänksamhet. Graden av självupptagenhet och narcissism synes mig för övrigt ofta vara den viktigaste faktorn för hur pass bra liv en människa får. Och sambandet är inverst, inte proportionellt som narcissisten förefaller tro.

Ibland tänker jag att världens svåraste arbete måste vara att vara familjerådgivare. Det kommer inte så sällan in par i miserabelt skick, där huvudanledningen till detta är att en eller båda kontrahenterna saknar mycket av det som fordras för att skapa och underhålla goda relationer, och istället håller sig med en rad egenskaper och beteenden enligt det senare alternativet ovan. Och så förväntar de sig att den stackars terapeuten ska kunna lösa upp problemen och ge dem en varm och närande relation med hjälp av någon sorts metod och teknik för hur man "samarbetar" och "kommunicerar"! När sanningen är att vad man sår får man skörda, och att det i dessa fall handlar om ett långvarigt och mödosamt arbete för att utveckla sig själv som människa.

Om vi vill ha goda relationer ligger det en fara i att tycka att andra får ta mig som jag är. Kanske är det ingen som vill det, eller så blir förhållandet vederbörligen miserabelt. För att få goda relationer måste vi medvetet odla de goda egenskaperna och tämja de dåliga. Och vi behöver välja våra vänner och partners utifrån samma koncept. Populära synsätt i vår kultur är att alla sätt att vara på, och alla kombinationer av kontrahenter, går lika bra - det handlar bara om relationsteknik. Ett alternativt men mindre utbrett sätt att se på saken är att relationernas kvalitet snarare är en konsekvens av individuella kvaliteter. Man kan inte vara och bete sig hur som helst och tro att man ändå ska få lyckliga förhållanden. Det räcker inte att jämka på ytan, inte ens med hjälp av terapi. Vi vill inte bara hålla ihop – våra förhållanden ska *ge oss något*. Huvudsaken är *inte* att förhållandet håller och att man inte skiljer sig. "Det är en av de vackraste compensationerna här i livet att ingen uppriktigt kan försöka hjälpa någon annan utan att hjälpa sig själv." (Ralph Waldo Emerson). "Rabbi Bunam hade nycklarna till alla himlar. Och varför inte? Åt den människa som inte tänker på sig själv ger man gärna alla nycklar." (Martin Buber).

Vad sker existentiellt i mötet mellan två människor? Buber beskrev relationen som bestående av tre delar - jag, du och relationen emellan oss, det "mellanmänskliga". Vi behöver tänka i tre delar, inte två. Vi skapar en gemensam verklighet mellan oss. Dialogen är i varje situation närvarande som möjlighet, och den blir verklighet då och då. Tillfällen kan förspillas eller tas tillvara. Vi kan ha en falsk eller en äkta dialog med den andre, vilket är samma sak som att ha ett falskt eller äkta möte. Om vi bara låtsas får vi själva betala priset - ingen relation och ingen växt. Detta tangerar Buddhas och Kay Pollacks tankar om att vi kan lära oss något av varje människa vi möter, om vi bara möter henne med ödmjukhet och intresse. "Varje människa är instängd i ett fängelse – med öppen dörr! Rädslan att inte bli accepterad av andra håller en kvar. Vägen ut ur fängelset är kommunikation." (John Powell). Vi kan hamna i en ond cirkel. Dålig kommunikation medför att vi inte har några äkta möten, inga meningsfulla relationer och ingen riktig vänskap eller kärlek. Alla relationer blir då tomma och meningslösa. Ingen självkänedom eller växt är möjlig. Man blir ensam, lever inte, livet blir tråkigt och man söker "kickar" som ersättning. "Vi är inte rädda för att dö – vi är rädda för att aldrig ha levat", som Rollo May sa. Någon som möjligen känner igen en del av våra olyckliga och utagerande tonåringar på stan i detta?

Du *kan* få dina underordnade att hålla käft och lyda utan att bry dig om dem eller ge dem något av det de behöver. Men vill du vara en sådan människa, och är du villig att betala priset?

Satsa alltså på goda och äkta relationer. Inse att din chefsposition bara är en roll, en social konstruktion. Bortom era tillfälliga roller är ni alla människor i samma båt, om än för tillfället på olika platser i båten. Lika mycket värda, med samma grundläggande mänskliga behov och rättigheter. Att vara människa är att relatera. Att relatera är en färdighet vi kan lära oss, om vi anstränger oss. Här är en snabbkurs: "Create in me, God, a listening heart!" (John Powell, Why am I afraid to tell you who I am?). Att lyssna och vara genuint intresserad räcker långt. Tänk om kärlek helt enkelt är att lyssna? Alla idéer om bemötande av andra utifrån makt och roller medför risk för instrumentella och destruktiva relationer. Givande och närande relationer bygger på våra djupaste behov av närhet, gemenskap, tillhörighet, äkthet, likvärdighet, respekt, samarbete, omtanke, kärlek och inlevelse. Och på omsorg om egen och andras självkänsla, integritet och personliga ansvarstagande. Ingen manipulativ ledarskapsfilosofi, med instruktioner för hur du ska få andra att göra det *du* vill, kommer någonsin att kunna ersätta dessa biologiskt rotade principer för genuint tillfredsställande relationer. Du måste helt enkelt *vara* en god människa som bryr dig om dina medarbetare på riktigt för att det ska bli bra. Allt fusk kommer förr eller senare att upptäckas och bestraffas. Intressera dig för andra människor. Som människor, inte bara som anställda. "In the happiest workplaces, people care about each other not just as workers but as human beings." "How did she do it? Easy – she took an interest in us. She knew each of us, not only as employees but as human beings. She not only knew about our hobbies, families, children, and lives in

general – she sincerely cared about us and always had time to chat.” ”Varje ledare värd namnet vet hur deras medarbetare mår. Detta är ledarens främsta ansvar, och det ska inte behövas en massa tårtsbitsdiagram från personalavdelningen för att visa det – du bör redan veta hur de mår utifrån dina dagliga kontakter med dem.” (citat från boken Happy Hour is 9 to 5 som jag tidigare skrivit om här).

Du behöver alltså ta dig tid för dina medarbetare. Man kan inte ”inte ha tid” för att träffa och prata med dem om man är chef, inte ens för att hinna göra sitt ”eget” arbete. Det ingår i ditt jobb att ta dig tid för dina medarbetare. Vår arbetsglädje utgörs i hög grad av våra dagliga interaktioner medarbetare emellan. Dina medarbetare har säkert massor med idéer, förslag, frågor och tvivel som de vill och behöver få ta upp med dig. Det är väsentligt både för dem och för företaget att de bereds den möjligheten. Det är också bästa sättet att öka deras motivation, engagemang och tillit. Att du har tid för din personal är bästa sättet att visa att du förstår, värdesätter och uppskattar dem och det de åstadkommer. Tacka personligt och specifikt för deras insatser och förmedla att de tillför något, att de gör en skillnad för företaget. Dessutom, hur ska du kunna veta hur dina medarbetare mår och trivs på jobbet om du inte tillbringar tid med dem?

Om du inte ger dina medarbetare något äkta och värdefullt så kommer de inte att ge dig något värdefullt tillbaks, och vad är då ditt jobb värt? Med andra ord – inget slår ett stort hjärta. ”The size of your world is the size of your heart”, som John Powell formulerade saken.

Naturligtvis medför chefspositionen vissa gränser för hur man kommunicerar och relaterar till sina underordnade. Riktigt vilka beteenden som helst går inte alltid an, men dessa inskränkningar och modifieringar räknar man själv lätt ut om man är någorlunda normal. Saknar man däremot hjärta och relationskompetens blir det svårt att leda effektivt. Som det ungefärligen lär stå i Bibeln: Saknar du kärlek så tjänar ingenting annat något till. Vad nytta har du av yttre framgång och makt om du förlorar din själ? ”What if your work was an expression of your love for the world, for other people, for your community, and for yourself? What if you worked not only because you have to support yourself and your family, not only to advance yourself, not for the money, the title, the status symbols and the power, but because your work is a great way for you to express this love and to make a positive difference in the world? This may seem to be a high-flying and unrealistic goal, but people who take this approach to work find that work becomes incredibly fulfilling. Everything they do becomes imbued with meaning and purpose, and their work days are spent improving people’s lives – and that makes them really happy at work.”

Några avslutande förslag på vad du själv kan göra för att bidra till goda relationer:

- Den stora hemligheten är löjligt enkel egentligen. Försök med litet vanlig enkel vänlighet!

- För att hamna i rätt utgångsläge... har du prövat med att försöka tycka om den andre? "Ingen professor kan mäta sig med en glad amatör, en som älskar" (Edward Said).
- Svårt med empatin? Vilken otrolig tur jag har, för det kunde ju ha varit jag själv! Empati i praktisk handling är att fråga sig: Vad *behöver* denna människa just nu, och hur kan jag ge henne det?
- Försök ha litet *kull!*

Bemöt varje medarbetare som om ni nästa gång ni möts kommer att ha bytt roller med varandra och hon då kommer att vara din chef. Det kan hon nämligen snart komma att bli. Man vet inte vilken ung och hungrig medarbetare som när som helst springer om en i organisationens hierarki. Hur du bemöter dina underordnade säger en hel del om dig. "Lev så att du aldrig behöver skämmas om något du gör eller säger blir känt runt om i världen." (Richard Bach, *Illusioner*). Du handlar då åtminstone så gott du själv kan och förstår, i enlighet med din egen högsta etiska möjlighet, vilket är gott nog. Filosofen John Rawls etiska utgångspunkt är att du ska föreställa dig att du har uppdraget att konstruera en moraliskt rättfärdig värld, *en värld där du inte vet vilken position eller situation du själv kommer att ha*. Du vet inte om du kommer att vara fattig eller rik, barn eller vuxen, vit eller svart, mentalskötare eller läkare, patient eller vårdare. Hur ska den världen se ut? Hur ska arbetet och samarbetet organiseras på din arbetsplats, så att det blir rättvist för alla inblandade? Du vet inte något om din egen position där, utan ska konstruera en situation där du kommer att finna din position rättvis oavsett vilken den blir.

Ett moraliskt påbud i alla de stora religionerna är att handla mot andra som du vill att de ska handla mot dig. Detta är ett tveksamt råd eftersom människor är olika och både vill och behöver olika saker, ofta inte alls detsamma som du själv. När masokisten och sadisten möter varandra utifrån denna regel blir det knappast lyckat. Rättvisa är snarare att ge varje människa vad just denne behöver. På arbetet är det klokt att ta reda på vad varje medarbetare behöver för att just han ska må bra och prestera på topp, och sedan försöka tillhandahålla det.

Många chefer verkar se sig själva som litet förmer, litet viktigare och litet mer värdefulla än sina underordnade, bara för att de för tillfället har en chefsroll. Därmed säger de inget om medarbetarna ifråga, men desto mer om sig själva. Ser du, i djupet av din själ, varje medarbetare som en medmänniska som oavsett sin aktuella position i organisationen och i livet är exakt lika värdefull och lika mycket värd som du själv? Vars åsikter har precis samma berättigande som dina egna? Ser du människan bortom yrkesrollen, bortom den formella positionen, utkastad i samma bistra mänskliga predikament som du själv, med samma behov och samma rättigheter som du själv? Ser du den andre som en jämlik människa som i just denna stund, i just denna organisation, vid just detta tillfälle i livet, råkat få en i förhållande till dig "underordnad" roll? Eller tillåter du dig själv, medvetet eller omedvetet, att se dina

underställda som aningen mindre värda än du själv? Ser du deras åsikter som inte fullt så berättigade och värdefulla som dina egna? Känner du dig en liten smula förmer än den andre bara för att du har en chefsroll gentemot honom? Om jag betänker att varje medarbetare när som helst skulle kunna bli min chef blir det naturligt att behandla honom med all den respekt och värdighet som han - för att han liksom jag är människa – är värd? Så att du, när rollerna plötsligt blivit ombytta, kan se din f d underordnade i ögonen och känna dig glad, tacksam och förtröstansfull inför det faktum att du har behandlat honom på ett alltigenom respektfullt sätt, och att du därför kan hoppas på att nu bemötas på samma sätt av honom.

Ta upp problem och missnöje direkt med medarbetaren. De allra flesta medarbetare vill göra ett gott jobb, så utgå från att de gjort sitt bästa även när resultatet inte blev lysande. Redan Sokrates påpekade inför sina domare att om han felat så berodde det inte på ovilja utan på okunskap, således förtjänade han upplysning och inte straff. Som bekant hörsammades inte hans vädjan och en bägare gift ändade hans liv. Ditt arbete blir angenämare om du ser dina medarbetare som välvilliga och välmenande medmänniskor i behov av en smula vägledning och kurskorrigering då och då, istället för att du ser en grupp besvärliga och underlägsna medarbetare som du måste styra med fast hand, lämpor och belöningar för att i möjligaste mån korrigera deras naturliga böjelse för illvilja, slapphet och förfall. Vår självkänsla byggs upp framförallt av vår känsla av att betyda något för de människor som är viktiga för oss. Vi människor har behov av att höra till en grupp och söker gruppens uppskattning. De allra flesta av oss kommer därför alldeles av oss själva att bidra efter bästa förmåga om vi inte hindras. Hindret består ofta i att vi inte blir sedda och uppskattade för det vi gör, trots att vi försöker allt vi kan. På en trivsamt arbetsplats behöver vi vanligen inte motivera våra medarbetare särskilt mycket, det räcker långt att vi undviker att "avmotivera" dem. Apropos dina "besvärliga" medarbetare – är det inte så att du är chef och har bättre betalt just för att hantera deras svårigheter och hjälpa dem att få till det på jobbet? Att gnälla över att medarbetarna inte är som du skulle vilja ha dem (som du själv?) är varken rationellt eller konstruktivt.

Här följer några saker att tänka på för fungerande kommunikation:

- Prata om dig själv och din upplevelse, inte om den andre.
 1. Jag hör att...
 2. Då tänker och känner jag att...
 3. (eventuellt: ...därför att...)
 4. Jag vill istället att...
- *Hur* man diskuterar när man tycker olika är viktigare än olikheten i sig.
- Lyssna på varandras känslor, inte bara orden.
- Håll dig till ämnet.
- Inga personangrepp.

- Vid stora svårigheter: upprepa vad du uppfattar att den andre sagt innan du svarar, och vice versa.

Det finns ett förhållningssätt kallat "aktivt lyssnande". Det handlar återigen om att lyssna efter och bekräfta den andres underliggande känsla:

- Relationer är en aktiv process.
- Aktivt lyssnande är användbart om den andre blir upprörd eller aggressiv, men också i många andra situationer.
- Lyssna noga, och lyssna efter den underliggande känslan.
- Ge bekräftelse på att du hör och förstår. "Spegla" hur du uppfattar vad den andre säger, även det känslomässiga budskapet. "Jag hör att du är jätteförbannad. Jag skulle gärna vilja veta litet mer, om du orkar berätta."
- Dörröppnare: "Berätta mera!".
- Tala inte om för personen hur hon borde vara.

Två användbara begrepp är validering och invalidering. Det handlar om hur man gör för att ge den andre en upplevelse av att bli sedd och bekräftad. Vi vill alla bli sedda precis som vi är, annars är andras gillande inget värt. Det vi ska sträva efter är "validering", vilket innebär att:

- Lyssna och observera.
- Summera, spegla, återge, förmedla korrekt förståelse.
- "Läsa av" och förmedla förståelse av det utsagda.
- Bekräfta och gör begripligt utifrån historien.
- Motverka "jag borde inte vara, känna och bete mig så här".
- Bekräfta och göra begripligt utifrån nuvarande omständigheter.
- Behandla personen som en jämlik och sann person, vara genuin.

Motsatsen är "invalidering", vilket handlar om att inte se klart, att inte se den andre som hon är utan genom sina egna förvrängande glasögon. Här är några exempel på invalidering, saker som man gärna kan försöka undvika:

- Göra saker som hotar tryggheten (vara aggressiv, hota, tvinga).
- Ignorera eller vara ouppmärksam.
- Förminska känslor eller deras giltighet.
- Vara kritisk eller nedvärderande, tolka ett beteende så negativt som möjligt.
- Låta bli att reda ut ett missförstånd
- Vara egensinnig, vilja ha rätt.
- Göra antaganden om den andre som är värderande och inte fakta.
- Inte bry sig om den andres smärta.
- Försöka kontrollera den andre.
- Förvirra, vara oärlig, vara överlägsen.

- Insistera på att den andre känner, tänker eller menar något annat än hon gör.
- Behandla den andre som skör eller utan förmåga.

Hur gör man då för att hantera orimligt låga prestationer och andra problematiska medarbetarbeteenden? Se det hellre som att medarbetaren har ett prestations- eller beteendeproblem än att det är "fel" på medarbetaren ifråga. Otaliga böcker har skrivits på detta tema, och alla med ledarskapserfarenhet vet att det är bland det svåraste man har att ta itu med. Jag tror att man inte ska krångla till det för mycket utan hellre ta det rakt upp och ned med den berörde. Du kommer ofta långt med nedanstående enkla modell som bygger på vanliga "jag-budskap". Jag har personligen varit inblandad i ett flertal solskenshistorier där en läkare under utbildning under lång tid genererat missnöje och kritik hos överordnade kollegor, kritik som aldrig framförts till den berörde läkaren fast denne varit en "visa" vid kliniken. Istället har man kommit till mig i min egenskap av arbetsledare och klagat på läkaren. Jag har i dessa fall bett medarbetaren om ett möte, där jag i all enkelhet berättat hur kollegorna uppfattar honom, frågat om han är medveten om detta och om det verkligen är den bild han vill att kollegorna ska ha av honom. Naturligtvis ett smärtsamt möte för den medarbetare som faktiskt bryr sig om vad andra tycker om honom. Jag har flera gånger sett problematiken helt upplösas efter ett enda samtal på någon halvtimme. Det enda som personen saknade var en smula uppriktig feed-back som grund för ökad självinsikt och ändrat beteende. Det är kärleksfullt att ge folk chansen att hyfsa sitt beteende! Naturligtvis i enrum, vilket en och annan chef inte spontant förstår. Det går naturligtvis inte alltid så här lätt och bra, men varför inte börja med det enklaste? Man måste *jobba* litet - eller kanske ganska mycket - med de besvärliga. Man får däremot inte snacka skit om dem i något sammanhang. Skitsnacket gör ingen skillnad vad gäller medarbetarens beteende, däremot ser alla att du är en person som pratar illa om andra – kanske även om dem när de inte är närvarande?

- Försök tänka igenom allt positivt du kan komma på om den du ska tala med, så att du har en så kärleksfull bild som möjligt av honom eller henne vid samtalet. Att närma sig en människa med äkta kärlek, välvilja och empati är ett oöverträffat sätt att skapa så gynnsamma förutsättningar som möjligt inför ett svårt samtal.
- Närma dig samtalet i en anda av att personen säkert vill sitt bästa men är i behov av en smula autentisk feedback från dig för att veta hur han ska göra i praktiken. Han vill väl men behöver din hjälp - inte ditt ogillande, ditt förakt eller din ilska.
- Tänk igenom i förväg exakt vad du vill ha från medarbetaren, dvs vilket beteende du skulle vilja se.
- Beskriv så neutralt och icke-aggressivt som möjligt för medarbetaren vad du själv sett och hört om det problematiska beteendet. Värdera inte medarbetaren som människa utan var tydlig med att det gäller ett *beteende* som inte fungerar så bra. Betona

samtidigt gärna att er relation är till glädje för dig och lyft fram det positiva, sådant som du uppskattar, hos medarbetaren.

- Förklara på vilket sätt och varför hans beteende inte fungerar, dvs beskriv de negativa konsekvenserna.
- Beskriv detaljerat vilket beteende du skulle vilja se framöver. Förklara vilka positiva effekter det nya agerandet skulle få för organisationen och för kunderna. Förklara också vilka positiva konsekvenser det skulle få för den berörde själv.
- Fråga medarbetaren hur han själv ser på din beskrivning av problemen, så som du har uppfattat och beskrivit dem. Fråga vad han tycker om dina önskemål och vad han eventuellt är villig att försöka göra nu när han bättre vet hur du ser på hans beteende. Fråga hur han skulle vilja handla framöver, men begär inga löften och gör ingen överenskommelse. Det ni har tagit upp i samtalet kan vara omtumlande och innebära en personlig kris för medarbetaren, så han behöver få tid på sig att smälta det ni talat om. Det är inte schysst att avkräva ett löfte där och då.
- Föreslå hellre att ni pratas vid om en vecka för att följa upp det ni pratat om. Medarbetaren ges därmed möjlighet att med bibehållen självrespekt själv välja ett mer konstruktivt beteende, vilket känns bättre för honom än att ha tvingats till ett löfte vid ett oväntat och säkerligen påfrestande samtal.
- Om samtalet går i baklås därför att medarbetaren inte tar in vad du säger kan det vara värt att pröva att be medarbetaren med egna ord återge vad du sagt och vad du önskar av honom, och sedan köra ett varv till. Det är väldigt svårt att komma någon vart i samtalet om ni inte lyckas bli någorlunda eniga om hur verkligheten/problemets ser ut.
- Tacka för tiden, samtalet, intresset och modet att lyssna på dig och viljan att försöka ändra beteende.

Lathund för att hantera "värstingarna", de riktigt besvärliga medarbetarna. Alla vet att de finns. Ingen vet vad de ska göra åt dem. Därav alla föreläsare som turnerar på temat "besvärliga medarbetare". Så här kommer några tankar att testa. För det första, ställ rimliga krav på dig själv. Det är inte ditt ansvar att få alla att fungera som de ska. Däremot är det ditt ansvar att *försöka*. Gör du det efter bästa förmåga har du all anledning att känna dig stolt, oavsett utfallet som du får lära dig att ta med jämnmod. Parentetiskt kan sägas att vi här berör något viktigt, nämligen att det ligger inom våra möjligheter att nästan alltid vara nöjda med oss själva och våra insatser oavsett utgången. *Om* vi låter vår värdering av utfallet styras av vår insats, huruvida vi gjorde vad som var rimligt och möjligt just då, huruvida vi gjorde vårt bästa. Vi måste kunna vara nöjda och känna stolthet över oss själva även när det går åt skogen! Om vi gjort vad vi kunnat.

Innan vi går vidare är det viktigt att påpeka att en del besvärligheter och problematiska beteenden beror på psykisk sjukdom. Det är därför bra om det finns personer med basala

kunskaper om hur detta kan yttra sig, så att den drabbade kan bli förstådd och hänvisas till lämplig vårdinstans för bedömning och hjälp. Goda kunskaper om psykiska störningar kan hjälpa oss att bemöta den med psykisk ohälsa optimalt. En enkel tumregel är att den som *förändras* i sitt sätt att vara, som inte längre fungerar och beter sig som han eller hon brukar, med stor sannolikhet hamnat i någon form av personlig kris eller har utvecklat en psykisk sjukdom. Vanligast är depression och missbruk, men det finns mycket annat man också kan drabbas av. Vi kan alla drabbas, så tro inte att just du är immun. Svår stress kan också ha en stor och ibland märklig inverkan på människor. Mer om stress i nästa artikelserie.

En rimlig utgångspunkt är att medarbetarens beteende alltid är meningsfullt, även om vi inte alltid lyckas *förstå* meningen. Meningsfullt på så vis att medarbetaren har någon sorts tanke och syfte med det hon gör, även om den inte är omedelbart uppenbar för andra. Så när medarbetaren gör märkliga saker, säg att du skulle vilja förstå tanken med det. Prova att fråga "hur tänker du nu?" alternativt "hur tänkte du då?" Det brukar fungera bättre än att fråga "varför" som kan upplevas konfrontativt och dessutom svårare att svara på. En användbar tanke i umgänget med andra kan vara att alla människor har något att lära oss. Även de knepiga. Hur skulle våra möten med medarbetarna bli om vi utgår från att vi har något att lära av varje människa vi möter? Om vi utgår från att ett äkta möte med en annan alltid lämnar båda en smula förändrade? Om vi utgår från att varje möte är en möjlighet till glädje, mening och utveckling för alla inblandade? En viktig fråga i sammanhanget är: vad har dina medarbetare gett och lärt dig? Har du berättat det för dem? Att berätta vad medarbetaren betyder för mig är en utmärkt möjlighet att stärka dennes självkänsla och vår relation.

Här är ett annat förslag till utgångspunkt gällande besvärliga personer: Den andre gör så gott han kan. Han har bara inte kommit på ett bättre sätt än. Kanske kan du lära honom, med hjälp av litet autentisk återkoppling?

Och här ett tredje förslag till utgångspunkt: Andras aggression är vanligen ett uttryck för frustrerade önsningar och behov, eller andra former av stressupplevelser. I situationer där en person känner sig särskilt utsatt - t ex i sjukvård, socialtjänst, kriminalvård och socialtjänst - förstärks ofta aggressivt, utagerande och besynnerligt beteende. Vad behöver den andre just nu? "Jag ser att du är upprörd. Hur kan jag hjälpa dig?"

Ett fjärde uppslag: Om vi vill åstadkomma något i mötet med en annan människa måste vi börja med att uppnå en allians med denne. Vi måste bli överens om vad vi gemensamt vill åstadkomma och hur det ska ske, och vi måste vara ense om att det är vi som tillsammans ska åstadkomma det. Om medarbetaren inte känner något förtroende för dig blir det mycket svårt att åstadkomma en fungerande samlingsallians. För att åstadkomma en allians kan du utgå från det faktum att alla människor vill *något*. Finn ut - fråga! - vad just denne person vill. Bekräfta önskemålet. Förmedla att du vill hjälpa honom att uppnå detta, och att du skulle vilja diskutera vad ni gemensamt kan göra för att komma dit. Men det är inte säkert att detta

är tillräckligt eller ens det rätta för medarbetaren, för det är skillnad på vad vi vill och vad vi behöver. Du behöver intressera dig även för detta, utan att sätta dig över medarbetaren eller reducera honom till objekt. Å andra sidan kan du inte uppnå en allians med medarbetaren om något som endast du anser att han behöver, så du måste hur som helst börja med vad medarbetaren vill och önskar.

Ta ansvar för hur du reagerar på missnöjda och "jobbiga" medarbetare. Att personen är "jobbig" är en relationell aspekt, en upplevelse, en åsikt, ett värdeomdöme. Denna upplevelse är helt okay, så ta emot den med öppna armar... men inse att det är *din* upplevelse... och ta ansvar för den! Vad handlar upplevelsen om egentligen? Är det jag eller den andre? Begreppet "personkemi" är inte så dumt i sammanhanget. Somliga människor passar man helt enkelt inte så bra ihop med, av olika skäl. Inse och acceptera detta. Det är normalt och helt okay. Om relationen till medarbetaren helt låser sig är en möjlighet att söka handledning eller undersöka om någon annan kan ta över hanteringen av denne. En annan möjlighet är att ta upp det du känner direkt med medarbetaren. Be i så fall om hans hjälp att bättre förstå det som sker.

1. Säg vad du känner och hur du uppfattar situationen. Använd "jag-budskap". "Jag känner det som om... men jag vet inte om det är så, eller om det bara är som jag känner det, som jag får för mig. Kan du hjälpa mig reda ut detta?". Du förmedlar då att det faktiskt kan vara du som har problem och att det inte nödvändigtvis behöver bero på medarbetaren. Samtidigt förmedlar man till medarbetaren insikten att det kan vara skillnad mellan vad man känner och hur det faktiskt förhåller sig, att känslor inte alltid är "sanna". Många så kallade besvärliga människor är mindre medvetna om denna distinktion än genomsnittet, och ofta består en del av problemet just i att de ligger i ständig konflikt med en imaginär verklighet.
2. Fråga om han vill hjälpa dig att reda ut svårigheterna. Om han accepterar så be honom nu beskriva sin syn på situationen.
3. Säg att du gärna skulle vilja prata mer om detta, och fråga medarbetaren om även han skulle vilja prata om det. Vad beror det på? Vad kan jag, vad kan du, vad kan vi göra för att det ska bli bättre?

"Jag-budskap" är mindre provocerande än att prata om den andre. *Jag känner mig besviken när... Det är viktigt för mig att... Jag blir bekymrad över att... Jag känner mig sårad över att... Jag vill att du... Att jämföra med "du-budskap" som Varför kan du aldrig... Du är så... Kunde du inte ... Kan du inte se att...*

En annan aspekt på att hantera besvärliga medarbetare är vår egen självkänsla. De flesta ledare arbetar hårt med sitt uppdrag och vill, som alla människor, gärna få en smula uppskattning och erkännande för sina insatser. Vi söker en känsla av att göra gott för medarbetaren, av att vara en bra ledare. Risken är att vi fastnar i behovet av uppskattning. Vi reagerar då lätt med irritation och aggression. Det är en helt naturlig reaktion, men vi måste vara medvetna om vad som sker och ta ansvar för reaktionen. Vi får inte skylla

reaktionen på den andre. Det är lika bra att inse att somliga medarbetare aldrig kommer att ge oss någon uppskattning oavsett vad vi gör, och att detta inte behöver ha något med oss och våra insatser att göra. När du själv känner dig misslyckad så kom ihåg att du faktiskt gör ditt allra bästa, och vad mer kan en människa göra? Du kan emellertid ta ansvar för upplevelsen och kanske rådfråga en erfaren kollega eller söka handledning.

Många grugar sig, fullt förståeligt, inför samtalen med vissa medarbetare. Det blir inte lättare om man känner att man "måste" uppnå ett visst resultat med samtalet. Det är en myt att man kan åstadkomma en god kommunikation med alla om man bara använder rätt samtalsmetodik - det krävs två för en tango! Försök acceptera att du faktiskt inte kan styra resultatet av allt du företar dig, du kan bara göra ett gott försök och hoppas på det bästa. "Det finns alltid sätt och lösningar för att nå de mål man satt upp" säger somliga." På det svarar jag att det måste vara mycket jobbigt att leva sitt liv med den ryggsäcken. Endast Gud har, möjligen, den makten. Vi övriga får vara nöjda med det ytterst begränsade inflytande vi har över tingens utveckling. När jag tittar mig omkring undrar jag för övrigt om ens Gud kan påverka det som sker, det är inte sällan svårt att förstå vilka motiven skulle vara. Det finns begränsade områden i vår vardag som vi med litet tur kan påverka. Inför de större frågorna är vi rön för vinden - liv eller död, hälsa eller sjukdom, huruvida vårt barn råkar illa ut på väg hem en mörk kväll, listan kan göras lång. Det är värdefullt för en människas psykiska hälsa att känna att hon har kontroll och inflytande över sin tillvaro. Men bara om hon faktiskt har det, annars blir den felaktiga föreställningen bara en belastning och en källa till stress. Det är lättare att hantera verkligheten effektivt om vi ser den som den är. Om vi återknyter till den besvärliga medarbetaren så är det bättre för oss att inse och acceptera att vi kanske inte kan göra någonting åt saken och att vi inte nödvändigtvis är sämre ledare för det.

Här är en tanke att pröva inför dina samtal: Varje samtal är ett experiment. Man kan därför inte göra "rätt" eller "fel". Man kan endast utföra experiment som når eller inte uppnår sitt syfte. Varje samtal är ett nytt experiment, en ny möjlighet att bli skickligare, en ny chans att lära något av den människa man har framför sig.

Här är ytterligare en modell för hur du kan hantera samtalet med den missnöjda eller arga medarbetaren:

- Var medveten om vad som sker i samtalet. Uppmärksamma de negativa känslorna. Ta dem inte personligt, troligen handlar de egentligen inte om dig.
- Uppmärksamma både samtalets innehåll och processen, sättet som samtalet förs på.
- När processen försämras sjunker också kvaliteten på innehållet.
- "Stoppa" då samtalet och fäst den andres uppmärksamhet på det du uppfattar sker. Byt från innehåll till process.
- Använd jagbudskap.
 - "Jag känner det som om du är missnöjd med mig just nu. Är det så?" "För mig verkar det som att du är väldigt upprörd/arg just nu. Är det så?"
 - "Är det mig eller något jag gör i vårt samtal som du är upprörd över?"

- "Det är inte okay för mig att någon skriker åt mig när jag bara försöker göra mitt jobb så gott jag kan."
- "Jag har svårt att föra ett bra samtal när jag känner en sådan ilska från dig." "När du är så här upprörd har jag svårt att veta hur jag ska tala med dig på ett sätt som du är hjälpt av."
- Fråga om det är något du kan göra för att hjälpa den andre med de jobbiga känslorna, *så att ni sedan ska kunna komma vidare i samtalet.*
 - "Jag behöver din hjälp. Hur kan jag göra för att hjälpa dig med din upprördhet, så att vi sedan kan fortsätta vårt samtal?" "Kan jag ändra mitt sätt att samtala med dig så att det känns bättre för dig?"
 - "Hur kan jag göra för att samtalet ska kännas bra för dig, för att vårt samtal ska bli konstruktivt och ge dig det du vill få ut av det?"
- Men ibland är det inte lönt att ge sig i kast med den andres känslor, utan bättre att bara låta honom vara arg, sur eller whatever. Det är du som väljer vilket!

Ibland kan man ha användning för ett mer psykoanalytiskt inspirerat synsätt på hur man kan bemöta ilska och andra negativa emotioner. Jag återger här några tankar från Pertti Simula, som innebär en utvidgning av den föregående modellen:

- Iakttag din egen emotionella aktivitet och ta ansvar för den. Du måste vilja personen väl för att kunna hjälpa!
- Uppmärksamma och bemöt det *emotionella* hos den andre (något sakligt lönar sig ofta inte i början).
- Ha inga krav på att den andre ska blir lugnare. Det är inte alltid vår sak att lugna ned den som är arg. Det är vanligen för mycket att ta itu med ilskan. Tillåt ilskan, låt människan *vara* arg under hela mötet. Men belys eventuellt konsekvenserna för henne själv.
- Den *kroniskt* ilskna behöver däremot hjälp.
- Belys den andres emotioner, respektfullt och utan krav, kritik eller förväntningar, *men försök inte dämpa eller förändra.*
- Fråga neutralt: "Är du stressad?" Påstå det inte, bara fråga. Låt den andre undersöka frågan. Är detta sant? Ge möjlighet att säga nej. Lämna personen ensam med frågan, att fundera över den. Han eller hon vill kanske inte svara på frågan med dig, vill inte förlora ansiktet. Bara erbjud möjligheten: "Jag tror så här. Hur du reagerar på denna möjlighet är ditt ansvar, inte mitt". Ha inga krav på att den andre ska blir lugnare.
- Säg det bara *en* gång, vänligt och respektfullt, och lämna det med det. Man får se tiden an när man sagt det man behövde säga.
- Det onda du vill ändra eller påpeka hos en annan måste du först känna igen i dig själv, annars når du inte fram. Allt jag ser hos en annan finns också i mig själv.
- Eventuellt upplever den andre att du har sett hans ilska och tänker att "Han har sett mig, äntligen har någon sett mig!" Ilskan förefaller vara okay och han behöver inte låtsas att han inte är ilskan. Alla arga och besvikna människor vill bli sedda.

- När du bemöter den andre kärleksfullt, öppet, utan krav och förväntningar förmår han kanske lyssna.
- Men *förvänta* dig inte förståelse och samsyn. Släpp det efter ett oforcerat försök, gå inte i klinch. Bara om personen är öppen och vill ha dialog efter vad du sagt fortsätter du.
- Ge inte makt åt ilskan (eller gråten). Hjälpt den andre se att aggressivitet inte ger makt.
- Visa att du inte har makt att förändra människor eller deras känslor. Den andre inser då ibland sitt eget ansvar och minskar sitt problematiska beteende.

Några viktiga frågor att ställa till mig själv: Vet jag egentligen hur mina samtal fungerar? Vet jag hur de upplevs av den andre? Hur vet jag egentligen om jag gör "rätt" i samtalen?

- Var observant på dina egna känslor och reaktioner. "Känns" det rätt? Om du känner dig misslyckad, eller helt fantastisk, kan det vara skäl att fundera över vad som egentligen pågår.
- Var observant på resultatet, dvs medarbetarens reaktioner.
- Vilken respons och återkoppling får jag av medarbetaren?
- Ett förslag: fråga medarbetaren hur han har upplevt samtalet, säg att du vill utveckla din samtalsförmåga och att du är tacksam för allt han vill bidra med.
- Be en värderad kollega vara med vid samtal någon gång ibland.
- Sitt själv med vid någon respekterad kollegas samtal ibland.
- Spela in på video och titta.

Et centralt fenomen som alla ledare måste vara bekanta med är projektion. Projektion innebär att man skyller något man ogillar inom sig själv på andra, istället för att se sig själv och sin roll. Man lägger ut sitt eget problem på någon oskyldig. Detta är föga utvecklande och förhindrar personlig växt och utveckling. Det sunda alternativet är att ta ansvar för sig själv, sina tankar, känslor och handlingar.

Från Lennart Lindén, UGIL konsult, lånar jag här in några spännande tankar som du kanske finner användbara:

- Var medveten om zonerna, och håll dig i den gröna. Kommunicera i "grön zon" och inte i "röd zon". Detta syftar på att stressade människor blir mer primitiva psykologiskt sett, och att det därför inte är någon idé att resonera med dem när de är som mest upprörda. Istället väntar man med fördel tills känslorna svalnat och den andre åter har tillgång till sitt rationella tänkande igen.
- Odlad din egen självkänsla. Den hjälper dig att stå ut med jobbiga situationer utan att gå in i "röd zon".
- Hjälpt din medarbetare att hålla sig i "grön zon". Var observant på när han lämnar den.

- Tänk på att han då är svår att nå med såväl förnuft som humor. Använd då istället empati.
- Prata om din egen upplevelse och om det beteende som du ser, inte om personen. Pratar du om personen så går denne in i "röd zon". Säg vad du själv skulle önska, utan aggressivitet eller hot.
- Vilket är viktigast - sätta någon på plats, skipa rättvisa, hämnas eller åstadkomma varaktig förändring?
- Bakom beteendet finns ofta en tanke om någon sorts vinst. Se till att beteendet inte blir lönsamt. Beröva den besvärlige vinsten.
- Du kan kanske få personen att själv vilja ändra sig, men inte om du själv ska ha rätt.
- Det är "programmet" eller "bandet" som är besvärligt, inte människan. Kan du hjälpa personen "byta program"?
- "Skulle du vilja ha dig själv till arbetskamrat?"
- Vilken delpersonlighet använder medarbetaren just nu? I ett annat system kanske medarbetaren skulle använda en bättre fungerande delpersonlighet?
- Kan man ändra i "systemet" så att medarbetaren blir mindre besvärlig?
- "Hacket i skivan" – upprepa samma budskap i samma tonläge tills det går in.
- Människor som provocerar: man kan se dem, höra dem och sedan välja att strunta i dem.
- Lär dina medarbetare att prioritera och välja bort. Chefer som inte lär medarbetarna välja bort får besvärliga medarbetare.
- Tjugo procent av arbetet står för åttio procent av resultatet. Chefens uppgift är att hjälpa medarbetarna att inse detta och välja ut de relevanta tjugo procenten. "Kör de tjugo procenten och skit i resten!"
- Tjugo procent av medarbetarna gör åttio procent av jobbet.
- Tjugo procent av medarbetarna står för åttio procent av problemen på arbetsplatsen.
- "Shit happens" är ibland klokaste förhållningssättet vid tråkigheter.
- Respektera bådars gränser. "Jag ska inte ta skit, och jag ska inte heller ge skit".
- Du lär dig ingenting av dina erfarenheter. Däremot kanske du lär dig något av de *slutsatser* du drar av dina erfarenheter. Om du drar några.
- Lämna ditt eget bagage utanför.
- Vill du vara en stimuli- och responsmaskin eller själv välja dina reaktioner och handlingar?
- Ta emot kritik "i händerna", sortera den sedan själv i lugn och ro. Kritik kan vara en gåva, men det är du som måste avgöra om så är fallet.
- Fokusera på det positiva, inte på problemen. Du bara knäcker dig.
- Du kan inte alltid vara vän med alla, för då blir du uppäten.

En annat lästips i sammanhanget är Kay Pollacks böcker Att växa genom möten och Att välja glädje. Han har två avgörande budskap. För det första att vi kan *välja vad vi känner* (genom

att välja vad vi tänker), alltid och i varje stund. För det andra att *varje möte med en annan människa kan ge oss något för vår egen del*. Vartenda ett. Tänk om han har rätt – vad skulle det kunna innebära för mitt liv? Här följer några av hans tankar som jag tror kan vara användbara i mötet med de ”besvärliga” personerna.

- Verkligheten och min uppfattning om verkligheten är inte samma sak.
- Jag har ansvar för mina tankar.
- Jag ensam har ansvar för hur jag väljer att tolka det jag ser och hör.
- Det enda jag kan ändra är mina egna tankar.
- Jag kan ändra mina tankar om mig själv.
- Jag kan ändra mina tankar om en annan människa.
- Mina tankar om en annan människa är skapande.
- Det jag förväntar mig av en annan människa, det söker jag och det får jag.
- Mina tankar om en annan människa handlar ofta mer om det som finns inuti mig själv, än om vad som finns hos den andre.
- Istället för att se sig själv skyller man ofta på andra.
- Jag är inte upprörd av de skäl jag tror.
- Skälet till min irritation finns inom mig.
- Bakom ilska finns oftast någon form av rädsla.
- ”Jobbig” människa: Fokusera dina tankar på någon sak som är positiv med denna människa. Se vad som händer med er relation!
- ”Det ligger någonting i det du säger!”
- En människa som mår bra har inte behov av att attackera en annan människa.
- Framför dig står en människa som just nu inte mår bra.
- Ett gräl börjar aldrig med den första repliken. Det börjar med den andra.
- Det som sker just nu, det sker för att jag har något att lära mig.

Satsa på självkänedom. Redan Sokrates och Oraklet i Delfi påpekade vikten av att känna sig själv. En människa som inte förstår sig själv och hur hon uppfattas av andra kan göra stor skada. Att öka sin självinsikt är en av de svåraste uppgifter en människa har att tampas med. Även bland psykoterapeuter och psykiatriker är det många som vet det mer om Freud än om sig själva, trots ibland omfattande egen psykoterapi. Vi är utrustade med massiva försvarsmekanismer för att slippa den plågsamma upplevelsen av att se oss själva som vi verkligen är. Det finns därtill betydande risker inbyggda i själva den hierarkiska ledarskapssituationen. Att vara hög chef skyddar oss olyckigtvis i viss mån från att få den återkoppling vi alla behöver för att hålla en bra kurs i livet. Medarbetarna vågar kanske inte ge dig äkta respons på ditt ledarbeteende, vilket gör att du inte får den dagliga korrigerande av din självbild som du skulle behöva för att undvika successivt ökande självgodhet och uppblåsthet. Att låta göda din narcissism medför att bilden av såväl dig själv som världen blir allt mer förvrängd. Ju mindre nyanserat och adekvat du uppfattar verkligheten desto svårare blir det att hantera den på ett rationellt sätt. Risken för att vi får en förvrängd bild av oss

själva ökar alltså, eftersom våra underställda tar en större risk än någon på "samma nivå" om de försöker förmedla litet uppriktig respons på vårt beteende. En grandios person kan lättare upprätthålla sin falska självbild i en situation där han är formellt överställd sina medmänniskor. På sikt medför chefspositionen en påtaglig risk för att vi utvecklar personlighetsskador i form av uppblåst självbild, instrumentell människosyn och avtagande förmåga till nära och jämlika relationer. En ledare utan god självkänedom förstår inte vilken inverkan han har på andra, vilket försvårar kommunikation och påverkansmöjligheter och minskar effektiviteten i hans arbete. Den antakens mäktige man som i triumfens ögonblick ska ha placerat en slav på triumfvagnen med uppgift att ropa "memento mori" - minns att du är dödlig - för att motverka segrarens hybris visste vad han gjorde. Ett klokt ideal är att en god ledare, en ledare utan självhävdelsebehov, ska verka utan att synas. "As for the best leaders, the people do not notice their existence. The next best, the people honor and praise. The next, the people fear; and the next, the people hate... When the best leaders' work is done, the people say: We did it ourselves!" (R. Townsend).

Hur man ökar sin självinsikt är inte lätt att veta. I ledarskapssammanhang är det viktigaste att skaffa sig en tydlig bild av hur andra uppfattar en, såväl ens bättre som sämre sidor. Denna feedback vågar naturligtvis inte medarbetarna ge spontant. Du måste uttryckligen be om den och förklara att det vore en värdefull hjälp för dig i din ambition i att vara en så bra ledare som möjligt. Processen fordrar beslutsamhet och mod från bådas sida. Försök alltså anlita en eller ett par förtrogna och förklara att du skulle behöva deras hjälp i form av uppriktig återkoppling på ditt ledarskap. För att arrangemanget ska fungera måste du visa att du kan ta även den negativa kritiken på ett bra sätt, utan att gå i försvar och utan att skjuta budbäraren. Bäst är regelbunden schemalagd återkoppling. Du kan därtill ta till vana att i samband med de utvecklingssamtal du har med dina medarbetare även be om deras feedback på dig som ledare. Sannolikt lär du bara undantagsvis få en helt uppriktig och fullständig återkoppling, men en del användbara insikter får du säkerligen. Utan en fungerande struktur för tillförlitlig återkoppling från dina medarbetare är du i längden rätt "körd" som ledare även om du lyckas behålla ditt formella chefskap.

I min artikelserie om arbetsglädje skrev jag tidigare ett förslag till en övning för ledare som inkluderade ett moment för ökad självkänedom genom att be medarbetarna om feedback, som jag upprepar här.

1. Fundera över hur dina medarbetare, en i taget, mår och trivs på arbetet.
2. I de fall du är osäker på svaret, observera vederbörande i tysthet några dagar för att få mer information.
3. Avsätt sedan en kvart per medarbetare för ett möte där du diskuterar frågan och stämmer av alternativt tar reda på svaret.
4. Fråga vad var och en skulle behöva för att uppleva genuin arbetsglädje.
5. Gör vad du kan för att tillgodose realistiska önskemål.
6. Passa på att även fråga dem hur de tycker att du utför ditt uppdrag som deras chef och be om synpunkter på vad du kan förbättra. Detta kan medföra att du får höra en

del jobbiga saker om dig själv. Betänk då att definitionen på en bra ledare inte är en som gör allting rätt, utan en som alltid är villig att lära sig och förbättra sin ledarstil. Lyssna öppet och förutsättningslöst, och tacka för den feedback du får.

7. Visa i handling att du tagit till dig av den kritik du finner befogad.
8. Upprepa punkt 2-4 regelbundet.

Vid bl a Skanska tillämpar man en metod som man kallar 360-gradersmetoden för att värdera och utveckla ledarskapskompetensen. Skanska lägger stor vikt vid chefernas självkännedom och hur de hanterar sin ledarroll. Man tittar på personlighetsdrag, strategiskt tänkande, förändringsledning, kommunikation, förmåga att leda sig själv, förmåga att leda andra, styrkor och utvecklingsområden. Man fokuserar både på att korrigera svagheter och att utveckla styrkorna. Det går till så att en psykolog intervjuar 7-8 viktiga personer runt chefen. Svaren sammanställs i ett "porträtt". Chefen får ta del av rapporten i ett återkopplingsamtal med psykologen. Tillsammans med psykologen diskuteras vägen framåt, behovet av utveckling, personlig coach eller nya utmaningar.

En chef med god självkännedom kännetecknas enligt en undersökning vid Skanska av att hon:

- Är trygg i sig själv, känner sina egna styrkor och svagheter.
- Förstår hur hon påverkar medarbetarna, miljön och resultatet.
- Förmår skilja på egna och företagets behov.
- Har en stark inre drivkraft.
- Leder med sunda normer och inte med karisma, utstrålning och övertalning.
- Hellre vill ha respekt än beundran.
- Lever som hon lär - ödmjuk, självkritisk och medveten om sina egna svagheter.
- Är lagspelare.
- Vågar fatta tuffa beslut.

En chef som är otrygg i sig själv och saknar självinsikt utmärks enligt samma undersökning av att hon:

- Inte kan skilja på egna och företagets behov.
- Får sämre resultat.
- Inte kan leda andra till framgång.
- Har svårt att ta till sig kritik
- Inte gillar dialog.
- Fokuserar mer på sig själv än på gruppen.
- Omger sig med ja-sägare.
- Befordrar fel människor.
- Känner sig hotad av andras framgång.
- Inte använder medarbetarnas styrkor på områden där hon själv är svag.

Du är själv ditt viktigaste verktyg, så ta hand om dig. Föräldrar på ett flygplan intrueras att själva ta en syrgasmask innan de ger sina barn syrgas. Du är redskapet för det du vill åstadkomma, och för att kunna göra ett bra jobb behöver du hålla dig i god form fysiskt och psykiskt. Du behöver ha något att ge. Någon svensk Socialstyrelsebalans behövs inte, men du måste skapa den balans i ditt liv som du själv behöver för att må bra och fungera på topp. De som lever nästan bara för sitt arbete blir lätt sårbara. Å andra sidan har de kanske sin roligaste tid där. För de flesta av oss är det nog ändå en god idé att inte lägga alla ägg i samma korg, utan hellre stödja oss mot samtliga "livets tre ben" - kärleken, vännerna och arbetet (Karin Thunberg).

Ett avskräckande exempel på när det verkar ha slagit slint ger Torsten Jansson, enligt uppgift överviktig koncernchef för New Wave. Han arbetar 80-90 timmar i veckan, reser 240 dagar om året och försakar barn och familj: "Man kommer kanske på det senare i livet och ångrar sig. Det är jag nästan säker på att man gör." Men han riskerar bli hjälte i vår företagskultur. Ett annat skräckexempel på synen på ledare står Ulla-Britt Fräjdin-Hellqvist i Realtid.se för, enligt SvD: "Om man har en chefsroll måste man vara redo att välja bort familjehelgen i sommarstugan. Affärsmässighet handlar om att lägga känslorna åt sidan till förmån för kunden. Kvinnokulturen måste bli mindre känslsam och mer rationell."

En trend i tiden är att vi itutas att livet går ut på att sätta upp och jaga mål. Receptet brukar se ut ungefär så här: *Sätt upp mål och kämpa för att nå dem. När du uppnår dem blir du lycklig.* Och för all del - om man bestämmer sig för att det är så, och bara så, man kan finna lyckan kan det naturligtvis bli en självuppfyllande profetia. Mot detta streberalternativ kan man ställa den planlöst strosande flanören som, utan förutfattade meningar om hur livet ska levas, nyfiket och ödmjukt tar emot vad som dyker upp på tillvarons väg. Flanören är förvisso mindre vanligt förekommande i managementböckerna men desto vanligare i skönlitteraturen. Jag vet inte vilket leverne som ger bäst förutsättningar för ett lyckligt liv, men misstänker att inget av dem är generellt bättre utan att det handlar om vad som passar just en själv bäst. Låt ingen annan bestämma vad som är framgång och lycka för dig.

Min egen lilla lathund för hur man håller kursen i livet ser för tillfället ut ungefär så här:

- Allt vi vill lyckas med, även att skapa ett lyckligare liv, fordrar motivation, ansträngning och engagemang.
- Lev medvetet, lev med frågan. Du är värdefull och livet handlar om något viktigt.
- Avsätt minst en halvtimme (fast tid) var vecka till dig själv - hur du mår och hur du använder din tid.
- Läs något litet av en klok människa var dag.
- För en dagbok över tankar och personliga åtaganden. Skriv från "båda hållen", dvs tankar och funderingar på ett ställe och beslut du fattar på ett annat. Det som ändrar världen börjar alltid med ett beslut!
- Sträva efter väl valda, självöverensstämmande mål. Sådant som jag själv vill, innerst inne - inte vad andra, min chef eller kulturen vill att jag ska göra.

- Gör vanor och rutiner av det som är viktigt.
- Hämta stöd hos andra.
- Ha en bra mentor eller förtrogen.

Tidningen Chef gjorde i samarbete med Kairos Future hösten 2006 en undersökning om vad som gör att chefer mår bra. Utifrån 1700 chefssvar kom man fram till följande fem faktorer:

1. Skaffar stöd i familjen
 - Sätter familjen i centrum.
 - Har partnern som bollplank.
 - Får stöd och uppmuntran av familj och vänner.
 - De närmaste tycker att de ska fortsätta som chefer.
2. Hittar arbetslusten
 - Har en positiv och optimistisk stämning på jobbet.
 - Arbetar i en organisation där det är okay att pröva sig fram och göra misstag.
 - Har rimliga och hanterbara mål.
 - Har roligt på jobbet.
 - Är stolta över sitt arbete.
 - Är bra på att fatta beslut.
 - Tycker om att leda andra.
3. Tar kommandot över sin tid.
 - Arbetar 40-49 timmar i veckan.
 - Kan disponera sin arbetstid.
 - Har tillräckligt med tid för att utföra sitt arbete.
4. Skapar rätt förutsättningar
 - Gillar att stå i centrum.
 - Sätter gränser.
 - Är bra på att delegera.
 - Väjer inte för konflikter.
 - Tycker sig ha en bra relation till medarbetarna.
 - Har stort inflytande över arbetets utformning och inriktning.
5. Håller sig friska
 - Tar sig tillräcklig tid för sömn.
 - Tar sig tid att motionera.
 - Gör något roligt varje vecka.
 - Känner sig inte särskilt stressade.
 - Har tid för återhämtning.

Sammanfattningsvis, ta hand om dig själv i varje sekund. Du är själv ansvarig för konsekvenserna om du inte gör det. Och ingen annan lär göra det åt dig.

Skaffa dig pålitliga informatörer som ger dig en korrekt bild av verksamheten du leder.

Många chefer ser det som sin viktigaste uppgift att delegera allt som går till sina underställda chefer och medarbetare. Tanken är naturligtvis god - genom att låta andra ta hand om detaljerna och det praktiska grovjobbet kan du själv fokusera på det viktigaste, de övergripande strategierna osv – men det finns risker. Du kan lätt råka utse underchefer som inte ger en tillförlitlig återrapportering av verksamheten inom sitt ansvarsområde. Kanske för att vederbörande inte förmår se hur det faktiskt står till, kanske för att han inte vill framstå i dålig dager i dina ögon, kanske för att han snöat in på ”positivt tänkande”. Oavsett anledning försätter han dig i en svår situation, för du kan inte leda en organisation effektivt om du inte har tillgång till en tillförlitlig och nyanserad bild av hur hela verksamheten ser ut och fungerar. Om din underordnade chef inte sköter sig, vems är ansvaret för att han har och får behålla sin position? Att skylla på den du delegerat området till duger inte. Du är chef och ansvaret är därför ditt. Till syvende og sidst är varje svårighet även ditt problem. Detta ansvar kan du inte frånsäga dig eller delegera. Det är inte liktydigt med att du ska vara kontrollfreak – människor tycker inte om att vara föremål för ständig detaljgranskning. Du kan gärna låta medarbetarna sköta sina uppgifter på sitt eget bästa sätt, utan att du lägger dig i eller kontrollerar detaljer. Men slutresultatet har du ansvar för, så det måste du följa upp. Det du kan göra i praktiken är att vara noga med att rekrytera ärliga och ansvarstagande medarbetare. Människor som sätter en ära i att vara pålitliga och lojala i alla väder. Människor som du vet antingen fixar det de åtagit sig eller återkommer och säger att de tyvärr inte löst sin uppgift ännu p g a vad det nu kan vara. Människor som tar personligt ansvar för sig och sina insatser och som är stolta över det. Som hellre skulle byta jobb än ljuga, hyckla och föra dig bakom ljuset. Som inte har ”karriär” som sitt högsta mål i livet, utan som väljer att vara något mer och stå för något större än karriärism. Lyckas du finna sådana medarbetare så behandla dem väl, belöna dem rikligt och skatta dig själv lycklig – utan dem blir chefsuppgiften mycket svår. Dessutom får du inte ut mycket för egen del av att leda ett gäng insmickrande och hycklande ögontjänare. Så kanske är din viktigaste uppgift inte att delegera utan att välja rätt underchefer och medarbetare.

Glöm Machiavelli. Jag erkänner genast att jag inte läst hans bok Fursten, utan bara tagit del av referat, men resonemangen är viktiga att bemöta då de fortfarande synes tillämpas både här och där. Hans bärande tankar förefaller handla om vikten av att *verka* vara god och rättvis, och om att ändamålet helgar medlen. Bilden du ger av dig själv är viktigare än vem du egentligen är, och att utöva och behålla makten är det övergripande syftet som rättfärdigar alla medel. Den inställningen medför stora risker. För det första kommer det i längden att skada din personlighet och dina möjligheter att uppleva lycka och närande relationer. För det andra fungerar det inte särskilt väl. De flesta medarbetare är långt ifrån dumma i huvudet och genomskådar dig förr eller senare, även om de av omtanke om sitt

eget skinn antagligen drar sig för att konfrontera dig. Inbilla dig aldrig att en människa är mindre smart, empatisk, insiktsfull, värdefull eller vad som helst bara för att denna människa just här och nu råkar befinna sig "under" dig i organisationen. De flesta som bara låtsas vara goda och empatiska blir förr eller senare avslöjade och då sjunker deras möjligheter att påverka andra dramatiskt. Dagens medarbetare struntar fullständigt i företagets målsättning om att bli "marknadsledande inom Europa inom..." eller vad nu företagsledningen kokat ihop för vision. Däremot är vi vanligen beredda att göra en hel del för att hjälpa vår sympatiska och genuint mänskliga chef att uppnå det som han uppfattar vara viktigt för företaget. Inte för företagets skull, utan för att vi bryr oss om våra medmänniskor - även våra chefer - om de bryr sig om oss. För att uppbåda denna sorts engagemang hos medarbetarna måste chefen först förtjäna deras kärlek, och det kan han bara göra genom att själv tycka om sina medarbetare och visa sin sympati och kärlek (agape, inte eros) i praktisk handling. Förställning och falskhet fungerar däremot inget vidare eftersom folk förr eller senare ser igenom en och då ser att det saknas en riktig människa bakom.

Stephen Covey har skrivit en mycket läsvärd bok, *The seven habits of highly effective people*, där han tar upp värdet av att utveckla ett ledarskap grundat på fundamentala principer och djupgående karaktärsodling, snarare än på "personlighetsutveckling" fokuserad på sken och mellanmänsklig manipulation. Om vikten av att *vara* och inte bara ge intryck av något. Han har gått igenom de senaste tvåhundra årens litteratur om självhjälp, personlighetsutveckling och ledarskap och menar att genren förändrats till det sämre de senaste femtio åren, med tilltagande fokus på yta och sken snarare än karaktärsdaning och etik. Ordet karaktärsdaning stör somliga idag, då de uppfattar en moraliserande biton som de ogillar. Själv tycker jag att det är ett användbart begrepp som mycket väl avspeglar vad jag som förälder vill uppnå med min fostran. Till karaktären hör beständiga, djupt förankrade drag som humor, optimism, självbehärskning och affektreglering, empati, osjälviskhet och engagemang, medmänsklighet och känsla för rättvisa. Antikens sju dödssynder var som bekant vrede, girighet, frosseri, avund, vällust, högmod och likgiltighet. Mot dessa ställdes dygder som vishet, mod, rättrådighet och måttfullhet, vilka senare av kristendomen kompletterades med tro, hopp och kärlek. Hur mycket av dessa egenskaper och förhållningssätt vi tillägnat oss avgör hur bra liv vi får, eftersom livets mest fundamentala regel är att som vi sår får vi också skörda. Inte alltid i alla sammanhang - så rättvist är det inte - men på det hela taget, för det mesta, för de flesta. Vill du få något av medmänniskorna och livet? Börja med att ge!

Det är en god idé för varje ledare – för varje människa – att medvetet reflektera över sin karaktär, att aktivt välja vem man vill vara och målmedvetet odla dessa karaktärsdrag. Alternativet är att fortsätta att vara den jag råkat bli, på de yttre omständigheter jag under mitt liv råkat ha. Stephen Covey föreslår följande tankeövning. Föreställ dig att du bevittnar din egen begravning. Alla de människor som betytt något för dig, och som du själv varit viktig för, är där. De viktigaste människorna i ditt liv håller begravningstal om dig. Din fru, dina barn, din bästa vän, din närmaste chef. Vad skulle du vilja att de säger? Hur skulle du vilja bli ihågkommen? Vem vill du ha varit? När du har gjort detta klart för dig så ställ dig nu ditt livs

viktigaste fråga: lever du idag så att du uppfattas och kommer att bli ihågkommen på det vis du vill? Om inte, vad tänker du göra åt det? Covey kallar det att "begin with the end in mind". Allting – även våra liv - skapas två gånger. Först som en bild i vårt inre och därefter i verkligheten. Passa på att förbereda inskriptionen på din gravsten när du ändå är igång. "Här vilar en människa som...", att kompletteras med din djupaste värdering, den du allra helst ville vara. Och som sagt, lever du så?

Att vara en mogen människa med en god karaktär innebär mycket mer än vad många syftar på med begreppet "social kompetens". Självklart är det inte fel att kunna föra sig på ett bra sätt bland andra, men riktig social kompetens inbegriper mer än att kunna le, skaka hand och se förtroendeingivande ut när så är påkallat. Själv föredrar jag i alla väder en äkta människa, om än småbufflig med taskig social kompetens, framför en smilande och insmickrande social akrobat som jag inte riktigt vet var jag egentligen har (kanske vet han det inte själv heller, om det står illa till). Till karaktären och till gott ledarskap hör att vara rak och ärlig, att stå för något och att hålla vad man lovar. Medarbetare vill inte bli "lugnade", få "lagom" mycket information osv. Sådant är manipulativt och nedvärderande. Ge medarbetarna ärlig information och uppriktighet så klarar de i allmänhet att själva dra korrekta slutsatser och hantera sin oro. Och omvänt – var tydlig med att du förväntar dig och uppskattar ärlighet och rak kommunikation från dina medarbetare, och att du inte vill bli "skyddad" från obehaglig information.

Stötta dina medarbetare, hjälp dem prioritera och skydda sig mot skadlig stress. Det är svårt att vara mellanchefer idag. Man kläms mellan ledningens krav och medarbetarnas behov. Det är lätt och ofta bekvämast för en själv att oreflekterat föra ledningens krav vidare till sina underställda. Detta är fegt och därtill oklokt. Till dina centrala uppgifter hör att hjälpa varje medarbetare skapa en optimal arbetssituation med varierade och stimulerande uppgifter och lagom stressnivå. Om du då vidarebefordrar eller själv ställer orimliga prestationskrav på dina medarbetare skapar du stress och på sikt ohälsa, sjukskrivningar och uppsägningar. Medarbetare som inte mår bra kommer successivt att göra ett allt sämre arbete. Du måste aktivt hjälpa dem att hitta en lagom intensitetsnivå. Det kan ofta handla om att hjälpa dem prioritera mer eller klokare bland sina uppgifter, reducera perfektionism, vara nöjda med "tillräckligt bra" insatser osv. Ibland måste du emellertid försvara dina medarbetare mot orimliga påbud uppifrån. Om ledningen ställer krav som dina medarbetare inte har möjlighet att tillgodose utan risk för att fara illa, är det ditt jobb att påtala det för ledningen och göra allt som står i din makt för att åstadkomma rimligare krav. Råg i ryggen, civilkurage, integritet och självrespekt är nödvändiga egenskaper för varje chef (och för ett lyckligt liv). Chefen måste föregå med gott exempel och *stå* för något.

I offentlig verksamhet har jag sett många exempel på hur ledningen, synbarligen utan närmare reflektion, lägger på medarbetarna allt fler kringuppgifter av f f a administrativ

karaktär. Vanligen finns det någon form av anledning, mer eller mindre vettig, till pålagan. Men som medarbetare undrar man hur ledningen tänker. Här har vi alltså ytterligare en sak vi förväntas göra utöver de uppgifter vi redan är ålagda. Anser ledningen att vi i nuläget har för litet att göra? Att vi arbetar för långsamt och gott kan rappa på litet? Att vi själva får omprioritera vår tid och våra uppgifter? Att vi ska jobba ytterligare något mer på obetald övertid? Att kommunal "survival of the fittest" ska leda till en välgörande utrensning av de svagare elementen i organisationen? Eller tänker ledningen inte alls? Är ledningen rentav så feg och moraliskt korrupt att den struntar i frågan? För faktum är att antingen rullar medarbetarna i nuläget tummarna, och då har ju ledningen ett jätteproblem även utan den senaste pålagan, eller så lägger man på medarbetarna ytterligare en uppgift och spik i kistan på vägen mot utbrändhet och utmattning. Här skulle det behövas en rejäl dos moralisk stake från ledningen, där man hjälper medarbetarna att hantera den nya pålagan genom att även tala om vad de kan ta bort istället för det nya så att den samlade arbetsbördan inte ökar. Först bör man dock omsorgsfullt överväga om man alls ska införa det nya, *eftersom* det med nödvändighet leder till att något annat måste tas bort. En möjlighet är att ledningen öppet talar om att man är medveten om att den nya pålagan ökar arbetsbördan, och att varje medarbetare därför är fri att efter eget omdöme omprioritera sina arbetsuppgifter och vid behov ta bort något inslag så att det nya ryms inom arbetstiden. Har någon hört något sådant från sin ledning - jag har bara hört om det i ett fall - så skicka mig gärna ett mail och berätta om saken! Om man väljer sistnämnda strategi är det emellertid viktigt att man står för sin rekommendation och inte i efterhand – som i det fall jag känner till - sticker en kniv i ryggen på den stackars medarbetaren som på ledningens anmodan efter bästa förmåga prioriterat bort någon annan arbetsuppgift.

Den hysteriska ökningen av administrativa uppgifter, registrering och kontroll av att medarbetarna arbetar och med vad, och en hel del andra överdrifter och dumheter hotar att knäcka delar av såväl skolan som sjukvården. Än går det, med ett nödrop, men snart kommer det att börja brista på allvar både här och där när allt fler av de bästa medarbetarna inte längre står ut med att inte få ägna sig åt sina kärnuppgifter utan på allvar börjar leta efter alternativa arbeten. Redan idag är det många av de trogna vingårdsarbetarna som fått nog och lagt sig i "beredskapsläge" i väntan på att ett annat arbete ska dyka upp. Man ställer in dojorna men inte sin själ. Det är emellertid inte så lätt för de flesta kommun- och landstingsanställda att hitta andra jobb, och många av dem kommer därför aldrig att lämna den offentliga skutan. Organisationerna får betala ett högt pris inte bara för de som lämnar skutan utan även för de missnöjda som blir kvar, eftersom missnöjda arbetare inte levererar samma insatser som de nöjda och engagerade. Många arbetsgivare förefaller inte fullt medvetna om den avsevärda skillnaden i prestanda mellan dessa kategorier medarbetare. Arbetsgivaren kan köpa arbetstagarens tid, men hans själ och hjärta kan arbetsgivaren bara få som gåva och tack för att man bryr sig om medarbetaren. De flesta medarbetare vill gärna arbeta både mycket och hårt, *men* det måste vara med arbetsuppgifter som är både meningsfulla och roliga, under förhållanden där man blir sedd och uppskattad och inte

försummad och kränkt. Dagens situation på många offentliga arbetsplatser i Stockholm – en del välfungerande undantag finns tack och lov ännu - för tankarna till den tyske författaren som i ett mörkt ögonblick yttrade att ”mot dumheten kämpar självaste gudarna förgäves” (och mot fegheten, skulle jag vilja tillägga). Vanligen med goda avsikter, vägen till helvetet är som bekant kantad av goda föresatser. Det är det som är så läskigt: Det går åt skogen *trots att alla inblandade gör vad de ska och är ålagda!*

Somliga medarbetare ställer själva orimliga krav på sig. De måste vara felfria, känner ansvar och skuld för allt, drivs av perfektionism på gränsen till storhetsvansinne och är i riskzonen för att drabbas av stress och utmattning. Det är din uppgift att hjälpa dem se och ta itu med detta beteende, innan det går överstyr. Ordna ett samtal med medarbetaren. Inled med att säga ”Du kämpar mot dina egna stränga krav, inte underligt att du är slutkörd” och se vad som händer när medarbetaren känner sig sedd och bekräftad på detta vis. Vi strävar alla efter andras bekräftelse. Vi söker andras uppmärksamhet, acceptans, medömkan, skuldkänslor, *någon* sorts känslor... i grunden vill vi *existera*, och det upplever sig många göra bara när de får bekräftelse från andra. Det är en i grunden helt normal psykologisk drivkraft. Men när den helt tar över, eller när vi inte själva förmår ge oss någon bekräftelse utan är helt beroende av andra för detta, kan det bli problem. Det blir lätt en ond cirkel - ju mer jag får ju mer vill jag ha. Letandet, de metoder vi använder, leder lätt till utbrändhet. Vanliga strategier vi tillgriper i sökandet av bekräftelse är att vara snäll, duktig, perfekt, framgångsrik, att erövra makt, att ständigt stå i centrum och ständigt försöka bli sedd. Andra, mindre effektiva metoder somliga hamnar i är självdestruktivitet, depressivitet, offermentalitet, aggressivitet, elakhet, och andra former av destruktivt beteende. Egentligen vill vi ha kärlek, men *sättet* vi söker det på är ibland osunt. Män använder ofta makt, kvinnor perfektionism.

Lita på dina medarbetare. Hur brukar det kännas när du får signaler om att andra inte litar på dig? Din fru tror inte att du klarar barnen, dina barn tror att du ska skämma ut dem inför sina kompisar, din chef tror att du måste kontrolleras för att sköta ditt jobb. Få saker är så motiverande för medarbetaren som att känna att chefen har fullt förtroende för hans kompetens och ambitioner, och därför ger en fria händer att utföra uppgifterna efter eget omdöme. Det är en viktig del av de flestas självbild att vara pålitlig och kompetent. Förutsatt att vi inte tycker direkt illa om chefen sviker vi därför ogärna ett förtroende, eftersom det skadar vår självkänsla. Men för att din tillit ska ha något värde för medarbetaren måste du naturligtvis visa att du litar på honom.

I en tidningsintervju för Jan Carlzon (han med ”Riv Pyramiderna”) fram ett antal kloka tankar. Hur organisationen ser ut spelar ingen roll, utöver att det är bättre ju färre led det är mellan ledaren och kunden. Vill du få människor med dig måste du:

- Lyssna på dem.

- Se och respektera dem som individer.
- Vara kärleksfull.
- Ge feedback.
- Kommunicera emotionellt.
- Relatera beslut till helheten.
- Förmedla att du verkligen tror på dina beslut.
- Visa att du är stolt över företaget ni arbetar i.
- Hjälpa dem att känna sig trygga.
- Be dem om hjälp med att nå målen.
- Låta bli detaljstyrning - människor hatar detaljstyrning.

Förväxla inte "prioritering" med att strunta i andra. De flesta av oss har dystra minnen av att ha blivit bortprioriterade i olika sammanhang. Vi skickar en fråga till chefen men får aldrig något svar. Projektet vi lägger mycket kraft på att förbereda tigs ihjäl. Ingen återkommer om vårt ambitiösa initiativ som vi lagt mycket av vår fritid på att förbereda. Som alla drabbade vet känns det inget vidare att bli bortprioriterad på detta vis, och sannolikheten för att vi tar några nya initiativ minskar för var gång. Att bli bortprioriterad inger en stark känsla av att inte vara viktig, och är det något vi människor behöver för vår självkänsla är det just en känsla av att vi är viktiga för andra, att vi berikar och tillför något. Arbetsgivaren kan köpa vår tid men inte vår själ, vårt hjärta och vårt engagemang. Mycket av det vi gör på arbetsplatsen, och hur vi gör det, går utöver våra definierade arbetsuppgifter och kan ses som en gåva från oss till vår arbetsgivare. Som dessvärre inte alltid uppfattar gåvan, och ofta tar kål på våra ambitioner och vår lojalitet med sin inskränkthet och nonchalans. Varje anställd är en investering som, liksom en krukväxt, behöver vårdas ömt och kärleksfullt för att ge sitt bästa och inte vissna, men hur många arbetsgivare ser det så? Många i överordnad ställning missuppfattar och missbrukar sin möjlighet att prioritera. Möjligen är de ibland påverkade av den numera allmänt bekanta prioriteringsmatrisen där arbetsuppgifterna fördelas till fyra kvadranter utifrån de två variablerna brådskande eller inte brådskande respektive viktigt eller inte viktigt. Se figuren nedan.

	<i>Brådskande</i>	<i>Inte brådskande</i>
<i>Viktigt</i>	1	2
<i>Inte viktigt</i>	3	4

Bland annat Steven Covey har populariserat denna fyrfältare. Grundidén är naturligtvis sund. Försök för det första att identifiera och reducera så mycket som möjligt av de mindre viktiga uppgifter som upptar din tid. Försök för det andra arbeta "proaktivt" genom att ägna mycket tid åt långsiktigt uppbyggande verksamhet som är viktig men inte akut. Detta arbete kan på sikt reducera mängden viktiga akuta ärenden att hantera. Ständiga brandkårsuttryckningar har en benägenhet att uppta vår tid och därmed hämma långsiktigt viktigare arbete. En bra ledare ska med andra ord ägna så mycket som möjligt av sin tid åt aktiviteter och ärenden som faller inom kvadrant två, viktigt men inte brådskande.

Men modellen har sina risker. Den största svårigheten ligger förmodligen i att avgöra vad som egentligen hör vart. Det som vid en viss tidpunkt kan te sig oviktigt visar sig kanske litet senare vara väldigt viktigt. Telefonsamtalet jag inte besvarade utifrån tanken att min tid är för viktig för att slösas bort på att svara i telefon kanske hade resulterat i en värdefull affär. Medarbetaren som inte fick chansen att föra fram sin förbättringsidé kanske känner sig försummad och tar med sig idén till en ny arbetsgivare. I dramat om kung Oidipus är sensmoralen att vi inte kan säga hur lyckligt lottad en människa varit i livet förrän denne levtt klart sitt liv, så att vi verkligen har hela facit i vår hand. Analogt kan sägas att vi ofta inte har förutsättningar att avgöra hur viktigt något är förrän vi kan betrakta frågan i backspegeln. Utöver risken för att vi råkar "prioritera" bort chanser och möjligheter är det som sagt stor risk att en bortprioriterad medarbetare eller kund känner sig försummad och kränkt. Möjligen med orätt, men följderna blir lika allvarliga ändå. Jag har därför ett förslag beträffande prioritering, för att minska risken för skadliga konsekvenser:

Se till att alla ärenden blir omhändertagna! Du kan naturligtvis inte själv ta hand om allt som kommer din väg, men se till att skapa ett system som gör att samtliga frågor, samtal, önskemål och ärenden tas om hand av *någon*. Det du uppfattar som mindre viktigt, utifrån att du har större och viktigare frågor att hantera, är högst sannolikt en viktig fråga för den som tagit sig tid att skriva mailet, lyfta telefonluren eller vad det vara må. Det är ett tecken på nonchalans, bristande respekt och undermålig relationskompetens att inte ta varje fråga och önskemål från en annan på allvar. När du genom att inte hantera och besvara ett ärende tror att du signalerar att frågan inte är så viktig - utifrån din egen värdering av din tid - kommer den berörde att uppfatta att det är *han* som inte är viktig. Ett par sådana smällar, och personens själ står inte längre till organisationens förfogande. I stället har du en kränkt medarbetare som ställer in dojorna men inte mycket mer, gör minsta möjliga och ständigt sneglar efter ett nytt och roligare jobb. Lojalitet skapas av att medarbetaren känner att just han är värdefull som människa och medarbetare, och så känner sig inte en medarbetare som blir bortprioriterad. Hur du i praktiken ordnar ett system där inget faller mellan stolarna spelar mindre roll, huvudsaken är att du hittar ett system som fungerar. Förmodligen behöver du ta hjälp av en eller ett par andra personer. *Nu* kan du hänge dig åt det du själv anser hör till kvadrant två!

Du kan ta ansvar för processen, men du råder inte över resultatet. Här hamnar jag riktigt på tvärs med modernt ledarskapstänkande där man frenetiskt upprepar att det är resultaten som räknas, att en bra chef är resultatorienterad, att det som räknas är att man levererar osv. Förvisso har synsättet en del som talar för det – ett företag som inte producerar tillräckligt går naturligtvis under. Men fokuseringen på resultat riskerar ändå leda fel. Många kraftfulla ledare är övertygade om att de själva, av egen kraft, kan kontrollera och styra organisationens resultat. Särskilt när det går bra - i motgång har även dessa en benägenhet att hänföra resultaten till yttre omständigheter bortom vederbörandes kontroll. Det är väl visat att en grundläggande känsla av kontroll är viktig för människors välbefinnande. Men det gäller bara så länge det vi tror oss ha kontroll över verkligen ligger inom zonen för vårt inflytande. Att tro oss kunna styra det vi i realiteten inte nämnvärt kan påverka leder lätt till skev verklighetsuppfattning, självförhävande, narcissism, hybris och i förlängningen än mindre möjlighet till inflytande och kontroll. På längre sikt riskerar vår självkänsla och vårt självförtroende ta stryk, när vi till slut inser att resultaten av våra ansträngningar inte blir de vi i vår allsmäktighet tycker att de borde bli.

Vad är alternativet? Att vi tar fullt ansvar för *processen*, samtidigt som vi inser att vi inte råder över resultatet som ju vanligen beror även på andra faktorer än just vår insats. Du kan ha en känsla av kontroll ändå, genom att välja, fatta beslut och styra dina handlingar och ditt liv. Det är bara resultatet du inte råder över. "You must learn to be in control being totally out of control" (Warner Erhardt, grundare av EST-rörelsen). Tar du graden av ansträngning som måttstock för din insats räddar du dessutom din självkänsla, som annars kommer att pendla i takt med ofrånkomliga med- och motgångar.

Om vikten av att bära vårt öde med högt huvud skriver Rudyard Kipling i sin dikt "if":

*If you can keep your head when all about you
Are losing theirs and blaming it on you,
If you can trust yourself when all men doubt you,
(...)*

***If you can meet with Triumph and Disaster
And treat these two imposters just the same;***
(...)

*If neither foes nor loving friends can hurt you,
(...)
Yours is the earth and everything that's in it,
And – which is more – you'll be a Man, my son!*

Vi behöver inse att allt vi kan göra är att vattna vårt äppelträd. Äpplena kommer när de kommer. Om de alls kommer - ibland blir det inga äpplena fast vi vattnar. Kanske är det brist på humlor och bin denna sommar. Men vi får naturligtvis inte glömma bort att vattna! En resultatfixerad ledare tror sig ha ett avgörande inflytande över hur många äpplena det ska bli

i sommar. En mer ödmjuk ledare inventerar systematiskt de olika sätt man kan odla sitt äppelträd på, genomför dessa saker, lutar sig tillbaka och håller tummarna. Den förste ledaren kan "lyckas" eller "misslyckas" och tar själv åt sig äran för framgången alternativt skulden för sitt misslyckande. Såväl hans självförtroende som, i ömtåliga fall, hans självkänsla involveras och påverkas av utfallet. Den andre ledaren kan egentligen inte misslyckas, förutsatt att han gjort vad som kan göras, och han behöver inte känna sig ett dugg misslyckad bara för att det inte blev så många äpplen i år. "Starka" företagsledare glorifieras idag, de överöses med pengar och det synes föreligga allmän enighet om att vinsten är deras förtjänst. Så belönas de med tio miljoner extra samtidigt som de tiotusen medarbetarna som gjorde jobbet ofta inte får en spänn extra. Men när företaget nästa år går med lika stor förlust som det i år gick med vinst, krävs företagsledaren i konsekvensens namn på tio miljoner? Nej, och det vore knappast rimligt. Kanske var det inte på något vis hans fel att det gick dåligt. Kanske var det någon ny konkurrent i Kina som gjorde något för företaget ogynnsamt. Men var det då verkligen hans förtjänst att det gick så bra året innan?

"Ask for what you want – but don't demand it!" (Ken Keyes). En hel österländsk filosofisk tradition bygger på denna enkla princip. Det är våra önsknings, begärens, som gör oss illa. Det betyder inte att det är fel att vilja något här i världen, men att det spelar stor roll *på vilket sätt* vi har våra önsknings, hur vi förhåller oss till dem. Att önska, be och hoppas är en sak, att kräva och begära är en annan. "Gode Gud giv mig sinnesro att acceptera det jag inte kan förändra, mod att förändra det jag kan och förstånd att inse skillnaden." (Reinhold Niebuhr). En smula fatalism kan vara välgörande. Det är rätt litet vi faktiskt kan kontrollera, särskilt när det gäller stora livshändelser. Vi kan ofta bara *förhålla oss* på olika sätt till det som sker. "Så här är livet och så här har det varit. Det blev som det blev. Det är okej. Jag är som jag är och det duger."

Ofta finns det ett inslag av jämförelse och självhävdelsebehov i kontrollbehovet. Att jämföra sig och sitt med andra som man tror har det bättre förstör glädjen med det man har. Varför inte istället jämföra dig och ditt liv med alla som har det *sämre* än du (nästan hela jordens befolkning)? Du skulle omgående känna tacksamhet och må bättre. Sluta jaga det perfekta och gläds åt det du har. Här kommer en riktigt användbar fråga från Christer Olssons bok Vart är du på väg, och vill du dit (läs den!): Finns det något i ditt liv som du har anledning att vara mer tacksam för än att du kan ge dina barn mat varje dag? Istället för att försöka kontrollera och styra allt och alla kan vi inta en mer ödmjuk och nyfiken inställning till livet. "Undrar vad som ska hända idag?" är ingen dum tanke att börja sin dag med. Redan Budda lärde att för att leva i harmoni och välbefinnande måste vår motivation präglas av ödmjukhet, generositet, välvilja, tålmod och visdom. Om vi har ödmjukhet kommer vi att se varje situation och varje människa som vår lärare. En människa kan lära oss tålmod, en annan generositet. Den vi tycker illa om ger oss tillfälle att öva på medkänsla och visdom. Människans uppgift är att känna medlidande med allt levande, att lämna sin egoism och själviskhet genom att vara god mot allt levande och minska lidandet, undvika att skada

någon, arbeta på att utveckla sina egna goda egenskaper så att hon blir till glädje för andra, och att leva i kärlek och medkänsla.

Jag hörde Mats Tyrstrup berätta om sin forskning inom området verksamhetsstyrning. Några grundtankar, om jag inte helt missförstod honom, är följande. Vi bygger vårt ledarskap på att världen är rimligt förutsägbar, och att vår viktigaste uppgift därför är att planera för framtiden. Problemet med denna syn är att världen är alltmer föränderlig och oförutsägbar. Den stora uppgiften idag är att hantera osäkerhet. Det mesta som händer är oförutsägbara tillfälligheter, och merparten av vår tid som chef går till att parera och improvisera utifrån allt oplanerat som inträffar. Det mesta av återstoden av tiden går till rutinuppgifter, administration och rapporter. Vi försummar därför att arbeta långsiktigt och proaktivt och åtgärda våra dåliga samveten - förnya strategier, prova nya metoder, vara tillgängliga, reflektera, följa upp, tänka framåt, odla vårt nätverk, omvärldsbevakning. Det vi tar hand om idag är mestadels "reaktivt". För planering av framtiden behöver vi vara "proaktiva", och visualisera, följa upp, utvärdera, revisualisera osv. Fråga dig: står jag verkligen inför en uppgift som låter sig lösas genom planering? Är det lönt att alls försöka planera, eller ska vi improvisera efter hand? Att vara bra på att improvisera är ingen dålig förmåga! Ha integritet att svara "jag vet inte" på frågor när du inte vet.

Hjälp dina medarbetare att bli katedralbyggare och inte stenhuggare. En vid det här laget välkänd historia handlar om tre män som står vid ett stenbrott i den heta solen och hugger sten i sitt anletes svett. Den förste ser mycket arg och missnöjd ut, den andre förefaller mer neutralt inställd och den tredje ser trots värmen och det hårda arbetet glad och nöjd ut. En förbipasserande frågar männen vad de gör. Den förste svarar surt att han står och hugger en massa sten för att han inte har något val. Den andre svarar att han arbetar för att försörja sin familj. Den tredje rätar på ryggen, pekar mot en stor byggnad under uppbyggnad en bit bort och säger med ett lyckligt leende att han är med och bygger världens största och vackraste katedral.

Vi människor verkar vara så konstruerade att vi behöver en mening, ett högre syfte, med det vi gör. Sannolikt är det en bieffekt av vår hjärnas förmåga att minnas det förflutna och föreställa sig framtiden. Denna evolutionära utveckling har gett oss en överlevnadsfördel, till priset av ett ibland närmast tvångsmässigt behov av att se en mening med allt vi gör. En klok chef inser att medarbetarna har detta behov och ser till att medarbetarna ges möjlighet att uppleva mening med sitt arbete. Ofta handlar det inte om huruvida arbetet "har" mening eller inte, utan om att somliga förstår meningen med sitt arbete medan andra inte gör det. De allra flesta arbeten har mening i något avseende. Hjälp dina medarbetare att se meningen med det de gör och att göra sina resultat synliga för sig själva och andra. Var och med vad bidrar du? Vilka hjälper du, vilka gör du gladare? Många människor arbetar för mer

än lönen och somliga drivs av direkt altruistiska motiv. En insiktsfull chef ser vad som motiverar och driver varje medarbetare och stöttar efter bästa förmåga denna motivation.

Man talar ibland om "inre" och "yttre" motivation. Många företag drivs utifrån uppfattningen att människor behöver "motiveras" ("yttre" motivation) för att prestera. Exempel på detta kan vara löneutveckling, ekonomiska bonusar, status, större rum, beröm, resor. "Inre" motivation handlar om att man själv är nöjd med sina insatser, känner att man gör något bra och värdefullt, ser meningen med det man gör för andra, känner glädje över själva arbetet och stolthet över resultatet. En hel del forskning visar att yttre motivation i allmänhet har en svag och ibland t o m negativ effekt på både prestationer och arbetstillfredsställelse. Vill man åstadkomma bättre prestationer behöver man satsa på att stärka medarbetarnas egna drivkrafter. "Leaders don't have to motivate people, they just have to stop *demotivating* them" som någon skrev. De allra flesta medarbetare *vill* bidra och *vill* göra ett lysande arbete, helt av sig själva, och det är bra om ledningen inser det och handlar därefter. Hur många av oss har fått denna fråga från våra chefer: "Vad är du allra bäst på, vad är du allra mest intresserad av, vad skulle du vilja göra inom ramen för företagets uppgifter, vad kan du bidra med? Hur kan vi stötta dig maximalt i detta?" Alla önskemål är naturligtvis inte rimliga, men vore det inte en bra utgångspunkt om vi vill ha motiverade medarbetare? Kanske är din främsta uppgift som ledare att utveckla människor och hjälpa dem bli katedralbyggare?

Att lösa problem löser inga problem. Jo, naturligtvis ska du lösa de problem du möter. Det är en bra början. Problemet är att så många stannar där, istället för att skapa system och rutiner som minimerar risken för att samma problem återkommer gång på gång, och riktlinjer för hur man ska hantera situationen när den trots alla ansträngningar dyker upp igen. I mitt yrkesliv har jag under många år bevittnat detta trista skådespel i form av samma problem som ständigt återkommer och som löses för stunden. Därefter borde fas två ta vid, där ledningen analyserar problemet och dess orsaker, och vidtar lämpliga åtgärder för att hantera problemet om det återkommer, men så sker högst undantagsvis. Vanligen är man nöjd med att ha hanterat problemet hjälpligt just nu. Alla vet att problemet inte är omhändertaget på ett sätt som förebygger dess återkomst, likväl tar ingen ansvarig med makt att göra något åt problemet initiativ till en varaktig lösning.

Ett *nytt* problem kan vara både uppfriskande och spännande att sätta tänderna i. Problem kan vara en möjlighet till vitalitet och kreativitet. "Aha, en lucka i våra rutiner! Vilken ypperlig möjlighet till kreativt tänkande, akut problemlösning och långsiktiga rutinförändringar för att undvika att just detta problem återkommer. Låt oss genast ta itu med detta." Men så sker som sagt sällan, och åtminstone medarbetarnas entusiasm minskar för var gång samma problem dyker upp som ett tecken på att ledningen inte sköter sitt jobb. Det borde finnas ett väl upparbetat spår på varje arbetsplats, som går igång automatiskt vid varje nytt problem. Nytt problem → omhänderta problemet akut → analysera → skapa

långsiktiga strategier för att undvika att problemet återkommer och för att hantera det om det trots allt gör det -> vidare till *nästa* problem. Det är mycket inspirerande för medarbetarna att vara del av en organisation där denna process fungerar – och omvänt.

På tal om problem – låt bli att anställa dem. Som alla med erfarenhet redan vet så är det svårt att föreställa sig en större tabbe än att anställa fel person. Om det inte fanns så många anställda med fel attityd på fel arbetsplats skulle många av de problem varje arbetsplats brottas med aldrig uppstå. Somliga arbetsplatser förvärrar situationen genom att av feighet och bekvämlighet utfärda generella direktiv om allt mellan himmel och jord bara för att *en* medarbetare har problem inom något område. Så till exempel har jag på min egen arbetsplats mött ett allmänt påbud om att vi behövde tänka på att inte göra för långa journaldiktat, utlöst av att *en* medarbetare gjorde för långa anteckningar. Resultatet blir att varenda medarbetare måste försöka räkna ut om dekretet gäller just honom eller inte, med risk för att den som dikterar lagom långt nu börjar diktera för kort. Det enda man kan vara tämligen säker på att problempersonen själv inte inser att påbudet gäller honom – problembeteenden brukar vara associerade med en brist på insikt om problemet. Generella direktiv är ofta ett otyg. Om jag på min arbetsplats fick för mig att låta påbjuda mer och intensivare arbetsinsatser från underläkarna skulle det – om det alls åtlyddes – resultera i att somliga som redan arbetar för mycket skulle arbeta ännu mer för mycket, de som nu arbetar lagom skulle även de börja arbeta för mycket och de som arbetar mindre än önskvärt (lyckligtvis få hos oss) skulle möjligen börja producera litet mer. Fick jag istället för mig att problemet är att folk arbetar för mycket och gick ut med direktiv om att alla ska jobba mindre skulle jag få motsvarande problem i andra riktningen. Lösningen? Undvik generella påbud med låg träffsäkerhet och ge istället individuella råd utifrån just denna persons prestationer, situation, behov och möjligheter. Tänk också på att inte be om sådant som den anställde inte har förutsättningar att klara – det enda du då åstadkommer är att han tappar självförtroendet och känner sig än mer misslyckad, till ingen nytta. Så för att kunna ge goda råd måste du känna var och en av dina medarbetare på djupet.

Den svåraste frågan är naturligtvis hur man hittar och anställer rätt personer. Det finns inga säkra metoder, även dyrbara rekryteringstjänster misslyckas ibland. Kanske inte så konstigt, det är inte lätt att genomskåda en person med talang för förståelse vid anställningsintervjuer och tester. Ett av de viktigaste kriterierna på en bra medarbetare är att personen verkligen vill göra det som förväntas av honom på arbetet, av egen kraft, för att det är roligt. Men hur förvisar man sig om att personen menar vad han säger? Varje anställning är till syvende og sist uttryck för en mer eller mindre begåvad gissning. Utifrån dessa dystra fakta ter sig provanställning under ett halvår som en klok åtgärd, om inte lagstiftningen lägger hinder i vägen.

Mina egna erfarenheter av att anställa läkare är att de viktigaste egenskaperna att leta efter är en utpräglad lagspelare med förmåga att kavla upp ärmarna när det behövs, med stort hjärta, sunt förnuft och stark egen motivation att åstadkomma ett gott jobb och att bidra med hela sig själv på arbetsplatsen. Det är betydligt lättare att lära en bra person tillräckligt med psykiatri än att göra en bra medarbetare av den som behärskar psykiatrin men brister i det övriga.

Människors djupaste behov kan bara tillgodoses tillsammans med andra människor. Alla behöver vi skydd, tak över huvudet och mat för att klara oss och må bra. Men när våra mest basala behov är tillgodosedda upptäcker vi att alla andra viktiga behov är av psykologisk och social karaktär. Abraham Maslow har skrivit bra om detta. Första steget i hans "behovspyramid" handlar om säkerhet och fysiologiska behov (Men jag såg en kul bild på internet som lagt till ett allra understa steg benämnt "fungerande bredband"). Därutöver behöver vi trygghet, gemenskap och tillhörighet, en känsla av att vara värdefulla för andra, kärlek och mening. Dessa behov eller "steg" handlar alltså om hur vi ser på oss själva och om gemenskap med andra. Högst upp finner vi självförverkligande och självtranscendens, en förmåga och villighet att gå utanför oss själva och glömma vårt eget jag för något större. Många har gjort samma paradoxala upptäckt – först när du glömmet dig själv för att uppgå i något större finner du sann frid och lycka. Att ihärdigt jaga lyckan kan vara bästa sättet att aldrig finna den. Som Viktor Frankl påpekar tar lyckan köksdörren in i vårt liv när vi ägnar oss åt något viktigt som kommer andra till del. Lyckan är en *bieffekt* av upplevelsen av mening.

Det finns rikligt med forskning som stöder Maslows uppfattning att när vi tillgodosett de basala behoven är sociala relationer och närhet det som betyder mest för att vi ska må bra. Vårt djupaste behov är att höra till. Evolutionen har format oss till att leva i grupp, och därför är vi förutbestämda att söka kärlek och vilja höra till gruppen. Vi har under vår utveckling levt i grupper om ca 20-70 individer, där närgruppen alltid funnits till hands och skapat trygghet. Få av oss kan känna oss lyckliga utan att höra till en fungerande grupp. Vi kan helt enkelt inte tillfredsställa våra djupare psykologiska behov på egen hand - vi behöver andra för det. Ensam är inte gott att vara. Glädjen över gemenskap och skrällen för ensamhet är något vi föds med. Ofrivillig ensamhet medför så starkt obehag att den drabbade kan göra nästan vad som helst för att slippa. Allra värst är det om ensamheten är påtvingad; de jag vill vara med vill inte vara med mig. Allt hopp är då ute och jag kan lika gärna lägga mig ned och dö.

Det är därför en viktig uppgift för varje chef att aldrig tillåta någon form av mobbing på arbetsplatsen. Mobbning innebär att den drabbade utesluts från gemenskapen. Uteslutning från gruppen är evolutionspsykologiskt sett livshotande. Voodooöd är en realitet. Den som utesluts ur stamgemenskapen dör av hopplöshetskänslor. I jägarsamhället överlevde man inte på egen hand. En vildhäst riskerar livet för att få komma tillbaka. Apungar som skiljs från

sin flock blir snabbt apatiska och dör av ensamhet trots att de får mat, värme och skydd. Timeout, att sätta barn i skamvrån, som tragiskt nog förfäktas på TV idag, är snudd på att hota med dödsstraff.

Sådant vi människor behöver för att må bra behöver vi också på jobbet. Om vi ska trivas på jobbet måste vi få våra grundläggande behov tillgodosedda även där. "Each individual should work for himself. People will not sacrifice themselves for the company. They come to work at the company to enjoy themselves." (Soichiro Honda, grundare av Honda). Vi kan inte stänga av våra behov och önskningar åtta timmar om dagen och skjuta upp dem tills vi kommer hem på kvällen. Pressen på allt vi ska få ut av vår fritid och våra vänner blir då enorm. Likväl hör man ofta såväl anställda som chefer tala om att man är på jobbet för att "leverera", att man inte är där av sociala skäl, att man måste ha "professionella" relationer till sina medarbetare osv. Man glömmar då att medarbetare som trivs på jobbet – eftersom de får sina behov tillgodosedda även där – faktiskt presterar bättre och skapar mindre bekymmer än de som är där av plikt och försörjningsbördorna allena. Att vara chef innebär en extra svår sits. Vi "får" enligt mångas åsikt inte vara kompis med våra underordnade utan ska förhålla oss "professionellt". Men hur blir vårt liv, våra relationer och vår upplevelse av jobbet då? En chef har samma sociala behov som alla andra. Jag säger inte att det är lätt eller att man kan bortse från problemet, men chefen behöver för sitt eget bästa hitta sätt där hans behov som människa inte placeras i karantän åtta timmar om dagen. Samt stötta medarbetarna i att få ut så mycket som möjligt av jobbet på alla plan. Summa summarum – underlätta för dina medarbetare att tillfredsställa så många av sina behov som möjligt även på arbetet, så mår de bättre, sprider mer glädje och gör ett bättre jobb.

Vi vill något mer än att bara försörja oss. När de materiella behoven är tillfredsställda vill vi leva ut våra innersta drömmar. Kanske är en av förklaringarna till den utbredda psykiska ohälsan i välfärdslandet Sverige att somliga av oss kan ha svårt att hitta rätt bland behoven. Att vi har svårt att veta vad vi egentligen ska göra, vad som är nästa steg, när vi tillfredsställt de grundläggande materiella behoven. Att vara fattig och kämpa för sin dagliga överlevnad är säkert inte särskilt kul, men det ger oss åtminstone en känsla av mening och av att vi vet vad vi har att göra – försöka överleva. Men när vi tillgodosett de fysiska överlevnadsbehoven och de basala psykologiska behoven och klättrar i behovshierarkin blir det allt mindre uppenbart vad som är nästa steg, vad vi nu ska sträva efter: självförverkligande och självtranscendens. Schopenhauer fångade detta dilemma i sin tes om att människan pendlar mellan nöd och leda. Att sträva efter att överleva är tungt på många sätt, men det är ändå en utmaning som stimulerar oss och håller gubberierna om meningen med livet på avstånd. När vi får det bättre upplever vi paradoxalt att livet blir tråkigt.

En vis ledare bygger sitt arbete på insikten om att vi människor drömmer om sådant som tid, hälsa, närhet, gemenskap, starka känslor, upplevelser, helhet, glädje och spänning. Vi vill

inte ha meningslösa sammanträden, strategiplaner, organisationsplaner, omorganisationer, byråkrati, implementeringar, budgetmonomani, enfaldighet och hyckleri på jobbet. Vi vill inte ha tråkigt! Apropå omorganisationer skrev Gaius Petronius för över 2000 år sedan att "Vi tränade hårt - men varje gång vi började få fram fungerande grupper skulle vi omorganiseras. Jag lärde mig senare i livet att vi är benägna att möta varje ny situation genom omorganisation och också vilken underbar metod detta är för att skapa illusionen av framsteg medan den åstadkommer kaos, ineffektivitet och demoralisering."

Företagets roll är att underlätta för medarbetarna att prestera allt de är kapabla till. Byråkrati och överdrivna regler, rutiner, improduktiva möten och omotiverade begränsningar hämmar medarbetarnas engagemang och resulterar i minskad inre motivation, minskad kreativitet, minskad produktivitet, minskad arbetsglädje och att de anställda slutar i högre grad. Bra medarbetare flyr byråkratiska organisationer. De bästa, mest kreativa och produktiva medarbetarna trivs allra sämst och flyr i högre grad än de övriga företaget, antingen genom att fysiskt byta arbetsplats eller genom att lägga av mentalt och bara infinna sig på arbetsplatsen rent fysiskt ("det är ingen idé att ens försöka på det här stället"). Det sker alltså en successiv ansamling av för organisationen mindre värdefulla medarbetare på byråkratiska företag.

Däremot vill vi gärna ha några få, tydligt definierade uppgifter, och en massa roliga upplevelser som belöning. Vi vill ge något, och vi vill få något: kärlek, glädje, mening och gemenskap. Vi vill ha en färgstark, livsbejakande stam att vara del av. Vi vill ha *kul* på jobbet! När man frågar anställda vad som gör dem mest lyckliga på jobbet svarar majoriteten att de vill ha trevliga medarbetare, en bra chef, bra kommunikation och sinne för humor. Var och en av dessa är ett tecken på goda relationer, på att man bryr sig om varandra, på kärlek. (I en annan undersökning kom dock "fungerande kontorsmaskiner" på första plats).

Vad kännetecknar kloka mål? De är mina egna, fritt valda mål – inte någon annans. De är självöverensstämmande, dvs stämmer överens med mina djupaste värderingar. De är intressanta och personligt relevanta. De ger både glädje för stunden och mening på sikt. De bidrar till personlig utveckling. De ger en känsla av tillhörighet och av att bidra till samhället. De används för att styra och berika färden – inte i tro att lyckan väntar när jag nått målet.

Vad mer söker de anställda av sin arbetsplats, vad gör en arbetsplats attraktiv? Här följer några kompletterande aspekter som inte redan kommit med under andra rubriker. Att medvetet skapa en attraktiv arbetsplats innebär en stor konkurrensfördel, till exempel ger det större möjligheter för organisationen att välja medarbetare, dessa blir gladare, friskare, mer motiverade och mer produktiva. Möjligheten till god hälsa är en stor del av arbetsgivarens attraktivitet för den anställde.

Enligt en undersökning av Great Place to Work, refererad i Veckans Affärer 2006, söker de anställda:

- Trovärdighet. Proctor & Gamble ser till att alla har en "karriärstig" de ska följa.
- Respekt. Sparbanken Gripen i Ängelholm arbetar målmedvetet för att alla ska kunna finna en balans mellan arbete, familj och fritid.
- Stolthet. Microsoft låter alla arbeta med ideella projekt på arbetstid.
- Rättvisa.
- Kamratskap.

Vad söker de anställda för att själva vilja bli chefer? Enligt Kairos Future, refererat av Lars Einar Engström på www.innerbrand.se, måste det vara okay att ha familj, samt att mentorskap måste ingå.

Satsa på trivsel och arbetsglädje. Om detta har jag skrivit en hel artikelserie på Dagens Juridik ca 2007, eftersom det är oundgängligt för en bra arbetsplats och ett gott resultat. Här följer en kort repetition av mina tankegångar. Människor som inte trivs och upplever genuin, sprudlande arbetsglädje kommer aldrig att leverera allt de är kapabla till, och du som chef kommer aldrig att kunna utveckla organisationens fulla potential. Punkt. Din första och viktigaste uppgift är därför att medvetet fokusera på maximal arbetsglädje inom organisationen och för varje medarbetare. Du kan börja med att ta upp frågan på arbetsmöten och med varje medarbetare individuellt. "Jag vet att om du inte trivs på arbetet kommer du inte att göra ett så bra jobb som du egentligen är kapabel till. Både för din och för företagets skull är jag därför angelägen om att göra vad jag kan för att du ska trivas med dina arbetsuppgifter och med oss. Jag ber dig berätta precis vad du behöver och vad vi kan göra för att bidra till din trivsel. Dessutom skulle jag vilja veta vad du själv är bäst på och vad du helst skulle vilja bidra med på vår arbetsplats." Ingen dålig start, om man vill få ut maximal prestation från en medarbetare, men hur ofta får medarbetaren denna fråga?

Glada och nöjda medarbetare har en enorm betydelse för organisationen. De formar hela företagskulturen. Arbetsglädje bidrar till att attrahera de bästa medarbetarna, och får dem att vilja stanna. Medarbetarna tar mer ansvar och agerar mer självständigt när det behövs. Nöjda medarbetare får mer gjort, är mer kreativa och uppfinningsrika, är mer flexibla, arbetar bättre i lag. Vidare ger arbetsglädje inom organisationen högre produktivitet, högre kvalitet, högre försäljning, mindre stress och utmattning, lägre sjukfrånvaro ("bad jobs kill people") och nöjdare kunder.

Arbetsglädje, liksom kärlek, är inte en ändlig resurs. Tvärtom - glädje föder mer glädje på samma sätt som kärlek föder mer kärlek. Medarbetarens allra effektivaste väg till arbetsglädje är att göra andra glada eftersom:

- Att göra andra glada är ett nöje i sig. Man får som de flesta upptäckt en minst lika stor kick av att göra andra glada som av att göra något för sin egen lycka. Tänk på glädjen vi själva får av glädjen i ett tacksamt barns ögon.
- Glädje smittar. Fler lyckliga människor omkring dig innebär mer glädje för dig själv.
- Om du gör andra glada är det troligt att de kommer att vilja göra dig glad i retur.

Som chef har du tre uppgifter när det gäller arbetsglädje. För det första att se till att du själv trivs. Du sätter tonen och stämningen i organisationen. När du själv är lycklig på jobbet sprider du samtidigt god stämning i organisationen och till medarbetarna. En lycklig ledare är en naturlig förebild för sina medarbetare, och sprider god stämning genom sitt sätt att vara. Glada och positiva chefer har enligt studier en positiv inverkan på medarbetarnas känslor, arbetsglädje, entusiasm och optimism, även när de inte är i direkt interaktion med dem. Din andra uppgift är att lära känna och bry dig om dina medarbetare. Man kan inte leda människor utan att vara genuint intresserad av dem och veta en hel del om dem. Hur mår de just nu? Vad gör dem glada respektive ledsna? Vad drömmer de om? Vilka aspirationer har de på arbetet? Din tredje uppgift är att skapa en atmosfär där det är lätt för de anställda att känna arbetsglädje och må bra; en atmosfär av glädje, humor, positivitet, öppenhet och lagarbete. Fråga dig själv hur du kan hjälpa dig själv och dina medarbetare att vara positiva, lära er och utvecklas, vara öppna med varandra, delta, samt finna och skapa både mening och kärlek. Arbetsglädjen kommer som ett resultat av detta.

Detta innebär att du i praktisk handling måste visa att organisationen prioriterar, värderar och belönar arbetsglädje och aktivt motverkar kontraproduktiva inslag som stress, överarbete och konkurrens på alla nivåer i företaget. Gör arbetsglädje till din första prioritet. Enda sättet att få dina medarbetare med på båten är att du själv visar ett genuint och starkt engagemang i allas arbetsglädje som företagets första prioritet. "Vårt viktigaste mål är att se till att våra anställda trivs på jobbet, och inget slår den prioriteringen. Det är så vi som organisation kommer att nå våra mål tillsammans." Huruvida medarbetarna tar vara på möjligheten är i slutändan upp till dem, man kan inte tvinga människor att vara lyckliga..

Det är inte självklart att organisationen på högre nivå stöder denna värdering och prioritering. Det kan då bli nödvändigt att du tydligt och klart tar ställning för din vision inte bara inför dina medarbetare utan också gentemot dina chefer. Håll fast vid din prioritering, även vid motgångar och svårigheter i företaget.

Delaktighet är inte detsamma som att meddela medarbetarna vad ledningen bestämt. Här följer några tankar som jag delvis lånat in från boken *Ona Fyr* av Ingebright Steen Jensen. Mer från denna underbara bok längre fram. Verksamhetens kanske viktigaste val är att

avgöra vilka som ska vara med och välja - vision, värderingar och mål. Här är en naturlag att hålla i minnet: de som inte fått vara *med* kommer att vara *emot*. Endast de som känner att de fått vara delaktiga i valet kommer att uppleva mening och vilja bidra. Våra möjligheter att kontrollera och påverka vår omgivning är av avgörande betydelse för vårt välmående. Vi är mycket lyckligare när vi är involverade i viktiga saker och beslut som berör oss, när vi kan delta aktivt i att forma vår framtid, när vi är aktiva snarare än passiva. Invitera därför alla medarbetare att delta i alla viktiga processer och beslut. Dels för att de mår bättre av möjligheten, men också för att arbetet och resultatet kommer att bli mycket bättre tack vare intresset och den samlade kompetensen. I slutänden vinner alla på detta.

Vi är bara helhjärtat och självständigt förpliktigade mot det vi själva varit med om att skapa. Då blir visionen, värderingarna, löftena och målen inte något jag *har* ansvaret för, utan något jag *tar* ansvaret för. Involverar vi folk, hämtar vi fram alla de resurser och all den skaparkraft som finns i varje människa? Som Sten Jensen påpekar: "Allt människor ber om är att få lov att bidra. Det borde inte vara för mycket begärt." Alla kan vara delaktiga i det emotionella ägandet av arbetsplatsen. Samarbete, samspel, *samskapande*. Vi ska inte bara arbeta tillsammans, vi ska skapa tillsammans. Här följer några saker man kan göra för att människor ska känna medägande och delaktighet:

- Berätta vad som ska göras *innan* ni börjar. Inget hemlighetsmakeri. Detta har vi tänkt göra, av följande skäl.
- Ge gärna informationen som en inbjudan. Be om hjälp att utveckla och förbättra. Är det några som vill bidra? Några som brinner för detta? Kan du hjälpa oss genom att säga din ärliga mening?
- Låt om möjligt alla bidra till att utveckla hela begreppsapparaten.
- Inte för stora grupper, tillräckligt med tid.
- Om alla inte kan vara med, se till att kärngruppen representerar alla funktioner i verksamheten.
- Håll ett öga på konsekvenserna från början. Vad skulle detta innebära konkret/praktiskt?
- När gruppen presenterar nya tankar: dra omedelbart några tydliga slutsatser. "Detta gör vi med detsamma!"
- "Pick the lowest fruit!" Se till att några mål nås snabbt, inom några veckor.

Skaffa boken *Ona Fyr* av Ingebright Steen Jensen, läs den noga och se till att också dina medarbetare läser den. Ordna därefter åtminstone ett gemensamt möte där ni diskuterar innehållet och huruvida ni tillsammans ska bygga vidare på bokens tankar i någon form. Så läsvärd och värdefull är boken.

Ett framgångsrikt företag, i sammanfattning:

- Odlar berättelserna och en stark stamkultur.
- Drivs av en tydlig vision som visar riktningen.

- Styr efter starka värderingar som hjälper till att styra skutan.
- Ger tydliga löften.
- Törs sätta upp stora mål.
- Levererar en levande beskrivning som ger äventyrlust.
- Har valt en ledig, lönsam och långsiktig position.
- Förstår och tar konsekvenserna av vision, värderingar, löften, mål och position.
- Har en ledare som kan hålla i rodet när det blåser.
- Får medarbetarna att dra i samma ända av repet och plocka fram det bästa hos sig själva och andra.

Boken handlar om vad som kännetecknar företag och medarbetare som lyckas, som når sina mål och som har roligt på vägen. Författaren skriver bland annat att ett kännetecken på goda företag är att de skapar en stark *stamkultur*, en känsla av att arbetsplatsen är en givande gemenskap där medarbetarna kan få många av sina viktiga behov uppfyllda, samtidigt som de levererar lysande prestationer till företagets bästa. Stamkulturen ger oss tillhörighet, berättelser kring lägerelden och dans kring totempålen. Den binder oss samman och ger oss känslan av att vara del av något större än vi själva. Här hör jag hemma, här finns mina stamfränder, mina symboler och ritualer. Här finns berättelserna som skapar gemenskap och ger oss sammanhang. Här hämtar vi tro och värderingar, sådant som ger mod och kraft, mål och mening åt resan och vind i seglen. Viktigast är att här har jag roligt, här trivs jag, här upplever jag gemenskap, tillhörighet och glädje. Vi vill i allt högre utsträckning vara individualister, men vi vill inte vara det ensamma. Vi har förlorat mycket av tillhörigheten, men inte vårt djupt rotade behov av att höra till. Många av de nätverk vi en gång tillhörde har försvagats eller försvunnit – storfamiljen, bygden, lokalsamhället, facket. Den nya stamkulturen ska ersätta många av dessa förlorade nätverk. Så vi spanar och spejar – finns det en indianstam där ute som jag kan få vara med i? Företaget är idag en potentiellt stark indianstam. Fotbollslag och deras supporterklubbar är ett annat alternativ (som inte har något med *fotboll* att göra, däremot med behovet av att höra till).

Stamkulturen och berättelserna skiljer vinnarna från förlorarna. Innehållet i kultur och berättelser definieras av några få avgörande begrepp som måste väljas - en engagerande vision, en uppsättning värderingar, några tydliga löften och ett stort, hårigt mål (BHG, Big Hairy Goal). Det behövs också en levande beskrivning (vivid description) av hur härligt det blir när man nått målen. Ledare som erbjuder små tankar får små människor att leda. Ledare som vill nå stora mål måste vädja till det största och bästa i sina medarbetare. Ledare får de medarbetare de gjort sig förtjänta av och den kultur de varit med om att skapa. Man kan inte överskatta betydelsen av en bra historia, både internt i organisationen och för kunderna. Vi lever i ett överflödssamhälle. Det finns för mycket av alla varor, och de är dessutom likadana. Vi köper istället berättelser, identitet, relationer och en plats i stammen. Vi handlar av dem vi tycker om, t ex de som kan berätta en bra historia, och inte av dem som behandlar oss som idioter. Starka märken skapar en känslomässig relation till kunderna. De

hjälp oss att berätta historien om oss själva. Företaget som berättar sin historia bäst vinner. Vilken historia berättar du som chef för kunder och medarbetare?

”Kultur är en uppsättning hållningar, åsikter och övertygelser som en grupp människor delar, om hur man bör uppföra sig mot varandra, hur saker och ting ska värderas och göras, vilka frågor som är viktiga och vilka svar som är accepterade. De viktigaste elementen i kulturen är omedvetna och kan inte påtvingas utifrån – inte ens från högsta ledningen.” (Ralph D Stacey, *Managing Chaos*). En god stamkultur kännetecknas av att vi lär oss och utvecklas hela tiden, och att vi delar med oss av kunskaperna. Vi får använda våra resurser och oss själva, allt vi har, allt vi kan, allt vi är och allt vi vill, till stammens bästa. Det finns utrymme för glädje, glöd, lidelse och galenskap. Vi har *roligt* tillsammans. De flesta något så när normala människor har en stark önskan att utföra ett lysande arbete och gör så helt av sig själva om de inte hindras. ”Most companies have it all wrong. They don’t have to motivate their employees. They have to stop demotivating them” (Harvard Business School). Allt människor ber om är att få lov att bidra. Det borde inte vara för mycket begärt.

Sammantagna skapar dessa ingredienser *lojalitet* – fritt vald, för att vi vill och väljer det. Äkta lojalitet finns, men kan inte köpas. Lojalitet är något som företaget måste förtjäna, något som skapas tack vare stamkulturen. Du kan köpa dina anställdas tid, men inte deras själar. Deras hjärta, entusiasm och engagemang kan du bara få som en gåva, som tack för att du ser och behandlar dem som värdefulla människor. Om du inte behandlar dem så kommer du att få ett gäng missnöjda, besvikna och ointresserade medarbetare som ställer in dojorna – men inget mer – i väntan på att det ska dyka upp ett roligare jobb de kan byta till. Då har du dig själv att skylla.

Vi beör alla fråga oss varför vi går till jobbet. Företagets vision ska, om den är genomtänkt, svara på denna fråga. Förr var den enskilda individens svar enkelt och uppenbart: för att överleva, för att försörja sig och sin familj. Men nu räcker det inte att gå till jobbet bara för att tjäna pengar. Visionen är en kort, energigivande mening som berättar för oss varför vi finns till, och vart vi ska färdas tillsammans. Visionen är ett fyrtorn som blinkar i fjärran och hjälper oss att välja riktning och hålla kursen, visionen pekar ut en riktning. Visionen är ett *Casus belli*: en åsikt, en avsikt, något att gå i strid för. Visionen handlar om att välja identitet. En vision ska inte vara mätbar, den ska inte ens kunna nås. Företaget ska *drivas* av visionen, inte bara ”ha” den. Visionen ger mening, riktning, kraft, mod och ramar för val. Visionen ger oss energi att vilja kämpa och nå längre. Visionen ger frihet, och därmed följer ansvar. Visionen är en hjälp för våra val – vad för oss mot vår vision? För att en vision ska vara meningsfull måste vi vara beredda att ta konsekvenserna som följer av den. Saknar man vision har man inget att välja utifrån och inget att ta konsekvenserna av. Visionen och berättelserna måste hänga ihop! Alla måste vara med och ta fram visionen. Den får inte komma som påbud uppfån. Först när man själv fått vara delaktig i att välja visionen bryr man sig om att sträva mot den.

Ett annat centralt begrepp i boken är *grundvärderingarna*. Dessa kan liknas vid personlighetsdrag – de få, starka begrepp som ska känneteckna företaget, organisationen eller föreningen i sin helhet. Värderingarna är av två slag. De känslomässiga värderingarna - sättet vi gör det på, hur vi är - och löftena, det rationella - vad vi gör. Värderingarna utgör grunden i företagets identitet. Föreställ dig företaget som en människa så blir det lättare att välja. Vilka karaktärsdrag vill vi ha och visa upp? Vilka vill vi ta bort? Vilka personlighetsdrag vill vi ska framträda tydligt hos företaget och hos medarbetarna? Utmaningen är inte att välja värderingar vi kan leva med, utan värderingar vi inte kan leva utan. Värderingarna ska vara få och vägda på guldvåg. De måste liksom visionen vara kända av alla. Värderingarna får alltid konsekvenser! Det viktigaste är kanske att vi aktivt väljer värderingar, snarare än vilka de blir. Att inte välja värderingar är också ett val. Grundvärderingarna fyller tre syften: de driver oss mot visionen, de gör oss tydliga och de hjälper oss fatta beslut i vardagen. Grundvärderingarna är nödvändiga förutsättningar för beslut och beteende, rekryteringar och belöningar. De hjälper oss att välja rätt medarbetare och de hjälper presumtiva medarbetare att välja oss.

Efter stamkulturen, visionen och grundvärderingarna följer *löftena*. Vilka är våra viktigaste löften? Löftena ska vara betydelsefulla för alla de ges till. De ska vara konkreta och mätbara och de ska om möjligt ge tydliga konkurrensfördelar.

Nästa led i författarens beskrivning av en organisations väsentliga beståndsdelar är *målen*. Ledare som erbjuder små tankar får små människor att leda. Ledare som vill nå stora mål måste vädja till det största och bästa i sina medarbetare. Sikta på något stort, BHG (Big Hairy Goals). Sikta på att göra något *rätt* och inte på att undvika att göra fel.

Till sist behöver vi en *levande beskrivning*, "a vivid description". Att ge sina medarbetare en målande beskrivning av hur härligt det kommer att bli när man nått målet, när värderingarna realiserats och visionen närmar sig i fjärran. "Kött på benet", som ger fantasin och passionen näring. Beskrivningen ger, liksom visionen, kraft till medarbetarna att kämpa vidare. En som förstod detta var Churchill: "Fellow countrymen. I can promise you nothing but blood, sweat and tears, but we shall fight them in the streets, we shall fight them on the beaches, we shall fight them at sea and in the air; we shall never surrender! And ten years from now, people will look back at us, at this moment, and say: It was their finest hour."

Mål, resultat och konsekvenser – varför når vissa sina mål? Fokus ska vara på att *lösa uppgifterna*, inte på resultatet. Måluppfyllelse och resultat är konsekvenser, inte drivkrafter. Resultaten kommer när vi drivs av värderingar, tänker visionärt, berättar drömhistorier och bygger kultur. Företag som vill att människor ska växa tjänar mer än företag som är fokuserade på vinsten. Visions- och värderingsdrivna ledare åstadkommer bättre resultat än "resultatorienterade" ledare, och är dessutom roligare att arbeta för.

Här är Steen Jensens recept för att hjälpa människor prestera:

- Håll visionen levande.

- Styr efter värderingarna. Ge korrektiv och uppmuntran i förhållande till dem, inte till resultatmålen.
- Prata om de stora målen långt där borta, inte om de små som kommer och går (men håll själv ett öga på dem).
- Håll fokus på arbetsuppgifterna.
- Beröm det dina anställda gör rätt, stressa dem inte med det de gör fel.

Och här är hans beskrivning av en god ledare:

- Lyhörd.
- Lyssnar engagerat om människor har något att säga.
- Beredd att låta sig entusiasmeras.
- Villig att bjuda på sig själv. Visar sin mänskliga sida, är inte bara en roll.
- Jublar med andras goda prestationer.
- Säger ja om han/hon kan.
- Säger nej av rätt skäl – att idén inte stämmer med vision, värderingar, mål och berättelse.
- Lagspelare. Vet att människor bara kan lyckas tillsammans.
- Förstår att hans/hennes viktigaste uppgift är att bidra till en stark ideologi i företaget – en stamkultur byggd på några få, förpliktigande val.
- Tillräckligt ödmjuk för att blotta sina egna begränsningar så fort tillfälle ges. Människor trivs inte under perfekta chefer.
- Handlingskraft att ta konsekvenserna av valen i de stora sammanhangen, och lekfullhet att levandegöra dem i de små.
- Tillräckligt med flexibilitet för att ge med sig i mycket, men inte vad gäller kärnbegreppen i ideologin.
- Förmåga att sätta samman blandade lag, eftersom olikhet skapar utveckling.
- Tillräckligt med trygghet för att veta att konflikter inte är farliga, utan energigivande så länge de hanteras ordentligt.
- Klok nog att låta alla medarbetare skapa, äga och ta ansvar för kulturbegreppen.
- Förmåga att kommunicera, entusiasmera, förena och bygga upp ett team.
- ”Laginsats med kärnvärderingarna i förarsitsen” (Nokia).
- ”Goda magkänslor”, inte bara huvud. Tilltro till intuition och spontanitet.
- Humor.
- Tillåter inte personlig positionering till företagets förfång.
- Visar dem som säger vad de tycker uppskattning, även när han/hon inte håller med i sak.

Det är viktigt att vi tar *konsekvenserna* av organisationens vision, värderingar och mål. Goda idéer räcker inte. Det behövs folk med arbetslust och som känner sig tillräckligt förpliktigade för att använda den. Människor gör inte det deras ledare säger. De gör det deras ledare *gör*.

Så du som är ledare behöver *walk the talk*, ta konsekvenserna av vision, värderingar och mål. Viljan att ta konsekvenserna ska hjälpa oss att omsätta våra val i verkliga livet. Vision, värderingar, löften och mål ska hjälpa oss att välja.

Ytterligare ett inslag i begreppsapparaten är *positionering*. En position är kvintessensen av vision, värderingar, löften, mål och historier - den bakomliggande kulturen - destillerade till en enda mening: *kortversionen av den plats vi önskar inta i målgruppen*. Positionen hjälper företaget bli tydligt på marknaden. Positionen måste vara ledig, lönsam och långsiktig. Och är en hjälp när vi ska välja – hjälper detta oss att inta den önskade positionen? Vilken position har vi idag, och vilken önskar vi inta? Vad måste vi göra för att komma dit? Utan att veta var man är och vart man vill är det omöjligt att staka ut den fortsatta kursen. Positionering av dig själv i företaget, eller av företaget i målgruppen på marknaden? Många ledare är mest intresserade av att positionera sig själva i företaget. Kaptenen måste bry sig mer om skutans position än sin egen. *Tyck något, och stå för det!*

Författaren har, inte oväntat, synpunkter även på företagets organisation och organisering. Är syftet att få medarbetarna att prestera bättre så är organisationsnoja och omorganisationer förmodligen inte särskilt effektiva. Hierarkiska system har inbyggda svårigheter – ”shit has a tendency to run downhill”. Det är tuffast *i botten* av en hierarkisk organisation, inte på toppen. De bästa ledarna rekryteras internt, eftersom kontinuitet är en nyckel till varaktig framgång.

Prestationsgrupp är en bra beteckning på människor som vill lyckas tillsammans. En prestationsgrupp är en grupp som ska prestera i lagarbete. Individens uppgift är att hjälpa *gruppen* prestera. Gruppen är upptagen av att skapa goda prestationer, inte av fokusering på ”resultat”. Det är lättare att locka människor till goda prestationer än att hota dem till det. Vill du bygga goda prestationsgrupper ska du sträva efter att skapa prestationsgrupper där människor med *komplementära färdigheter samhandlar* till gemenskapens bästa. Lagkänsla, hårt arbete och teamwork är outhärliga idag. Hur optimerar vi tillsammans gruppens prestationer? Kombinationen av olika personer och egenskaper utnyttjas medvetet. Vi täcker upp för varandras svagheter. Ska jag spela fram medarbetaren, eller skicka en omöjlig passning? Lämna inte över problem till någon annan, längre ner i organisationen. Olikheter, rätt hanterade, berikar företaget. Tillvarata dem! Placera medarbetarna där de passar bäst och gör störst nytta. Fega ledare anställer medarbetare som inte upplevs som ett hot mot den egna positionen.

Ett sista begrepp är *bärkraft*, kraft att bära. Organisationens viktigaste värden är människorna. ”Humankapitalet” är det viktigaste kapitalet, eftersom det är förutsättningen för alla annan avkastning. Bärkraftiga kulturer skyr personalomsättning. En anställd är en investering som måste vårdas ömt. Det måste finnas utrymme för bättre och sämre dagar, för fel och misstag, för att vara sliten, och det måste vara tillåtet att gå hem när det behövs ibland. Bärkraftiga företag måste ha en mångfald i kulturen som tar alla medarbetares drömmar på allvar.

Hjälp dina medarbetare att förstå värdet av ett gott kundbemötande. För ett par år sedan lyssnade jag på en stimulerande föreläsning om "värdskap" (se www.vardskapet.se). Föreläsningen handlade om hur medarbetarna i en organisation kan göra för att möta kunderna så att dessa känner sig sedda, värdefulla och välkomna. Jag återger här, en smula ostrukturerat, några grundtankar.

"Relationssamhället tar över efter informationssamhället". Relationer är t o m viktigare för vårt välbefinnande än kost och motion. Utveckla mötet mellan människor, inte bara produkten. Människor som *bygger relationer i varje möte* skapar inre tillfredsställelse och yttre framgång. Att öppna upp för en dialog vid varje möte är att ta alla människor på allvar. Ett äkta möte är ett möte mellan våra *innehåll*, inte mellan våra skal eller förpackningar.

Värdskapets grunder utgörs av tjänande, helhet, dialog, ansvar, omtänksamhet och kunskap. Dessa sex uttrycksätt utmärker en person eller en verksamhet i mötet med andra. När vi lyckas bemöta kunderna utifrån dessa principer känner vi stolthet och får mycket tillbaka av dem. Ett kännetecken för den tjänande organisationen är att där finns ett tjänande ledarskap, ledare som tjänar sina medarbetare. Kunskap är långt mer än att bara veta. Det är förmågan att använda sin kunskap i samspel med någons behov. "We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen" (The Ritz Carlton Hotels).

Vår uppgift är att skapa en "välkomnande värld". En värld där människor känner sig väntade och välkomna, och där alla vågar möta varandra, är grundläggande för uthållig och verklig framgång för oss som personer och våra verksamheter. För att lyckas behöver vi vara "relationsbyggare" både utåt och inåt i verksamheten, vara nyfikna på den andre och dela med oss av oss själv.

Vägen dit går via "det goda värdskapet". Värdskap handlar om mötet mellan människor. Värdskap är inte samma sak som god service, påklustrade leenden eller "snällhet". Ett gott värdskap är att förstå tjänandets konst och att uppleva hur det berikar vårt liv. Värdskap är att närvara för en annan människa och se vad som är bäst för just henne. Värdskap är ett sätt att förhålla sig till livet. Värdskapets kärna är det personliga värdskapet, det värdskap jag erbjuder alla jag möter. I värdskap börjar jag med att lyssna på den människa jag har framför mig. Värdskap är konsten att få den andre att känna sig välkommen, att inge en känsla av att vi är uppriktigt glada att personen är här - väntad, önskad, efterlängtd, värdefull! Ett gott värdskap är äkta, kommer från hjärtat, för att man vill det, för att man vill en annan människa väl. Att tjäna är att finnas där för någon annan. Att lyssna, förstå och fråga sig vad denna människa just nu behöver och vad jag kan göra för henne. Vi möter varje människa med tankar på hur vi ska kunna göra det lättare för henne. Personen framför dig är i första hand människa, i andra hand gäst och först i tredje hand kund.

"Vissa miljöer, vissa system kan bland upplevas som om de är beredda på allt utom en människa." Ett omtänksamt system däremot glömmmer aldrig bort vem systemet tjänar. Omtänksamhet är värdskapets hjärta. Omtänksamhet är att se det mänskliga i dem som

söker sig till oss, och att anpassa våra system och vår kultur till att alla är människor. Vi behöver sträva efter att se och förstå det större sammanhanget. Vi inser att alla våra verksamheter finns till för att tjäna omvärlden. Vi ser det gästen ser och möter henne som en ambassadör för den helhet hon uppfattar som vår. Den person som möter gästen är alltid hela företagets representant just där och då. Vi tar ansvar för våra handlingar, vilket innebär att vi står för hur vi reagerar och relaterar till det som händer oss. Vi har alltid ansvar för hur vi väljer att reagera på det som händer. Vi tar emot kritik som den gåva den är. Att ta ansvar är att använda sig av sitt mod. Att ta ansvar är inte detsamma som att vara lojal. Att ta verkligt ansvar är att ställa sig på den andres sida och hjälpa till att förbättra den värld vi båda lever i.

Stress är mycket mer än att ha bråttom. Stress är inget nytt fenomen. Redan 1906 kunde man i Allers konversationslexikon läsa följande om "neurasteni", även benämnt sekelslutssjuka: "Nervsvaghet är en i vår tid alltjämt tilltagande rubbning av hela nervsystemet. Detta tyvärr allmänna lidande står i närmaste förbindelse med vår tids forcerade lif och kan angripa alla utan hänsyn till samhällsklass, lefnadsställning, kön eller ålder, då man på något sätt överansträngt sitt nervsystem vare sig genom forcerat fysiskt eller andligt arbete, sak samma om det är utfört med eller utan glädje. Det kan uppvisa de mest olikartade symtom men dess huvudsakliga kännetecken är dock en total förslappning, brist på energi och förmåga till varje fysisk ansträngning."

Begreppet stress används med litet olika betydelse. Medicinskt sett är stressen inte de påfrestningar vi utsätts för utan kroppens reaktion på påfrestningarna. Vilket leder till den viktiga slutsatsen att eftersom samma påfrestningar kan tolkas och upplevas högst olika av människor, kan samma påfrestningar också generera olika nivåer av stress hos olika människor. Härav en viktig infallsvinkel på behandlingen av stress: om vi kan hjälpa en stressad människa att uppleva sin situation annorlunda kan vi därigenom också hjälpa honom att reducera sin stressnivå. Det handlar som bekant inte bara om hur man har det, utan också om hur man tar det.

Alexander Perski definierar stress som "ett tillstånd i vilket organismens balans mellan resurser och belastningar rubbas". Detta är en användbar definition, eftersom den visar på att människors stresstålighet varierar utifrån deras inre och yttre resurser för att hantera stressen. Det är en vanlig föreställning att stress inte är något bekymmer så länge vi har roligt, "gladstress". Synsättet har en del för sig. Vi tål mer stress om vi har kul än om vi vantrivs. Vilket beror på att vantrivseln i sig faktiskt *är* en form av stress. Så om du har för mycket att göra och vantrivs med omständigheterna är du utsatt för mer stress än om du har lika mycket att göra men har roligt under tiden. Icke desto mindre kan det bli för mycket även av gladstressen. Vår hjärna har fysiologiska behov som sömn och andra former av

hjärnvila. Får hjärnan inte vila ibland kommer den förr eller senare att reagera med olika symtom på stress. Man kan helt enkelt inte jobba tjugo timmar om dygnet någon längre tid, hur roligt man än har det, utan att hjärnan och kroppen till slut säger ifrån. Antikens ideal för ett gott liv – åtta timmar aktivitet/arbete, åtta timmar vila/kontemplation och åtta timmar sömn - är satt på undantag i vårt samhälle. Numera lånar vi tid från sömn- och vilotiden för att kunna öka mängden arbete. Det fungerar kortsiktigt, men i längden leder det till stressrelaterad ohälsa. "Insatsen ni gör under arbetstid är självklar. Det är vad ni gör utanför som räknas" anser Finn Lied, norsk industriminister. Fler än Norges statsminister ligger i riskzonen för sjukskrivning om industriministern lever som han lär. När människor söker ett nytt arbete frågar alla vad de får för lön, men få frågar vad det *kostar* att arbeta för organisationen. Relationer och närhet? Vänner, föräldrar, barn, fru? Intressen, hobbies? Självkänsla, stolthet, integritet? Personlig utveckling? Ohälsa och stressrelaterade sjukdomar?

Även understimulering är ett tillstånd med bristande balans mellan krav och resurser. Att ha för få, tråkiga eller meningslösa arbetsuppgifter och för låga krav kan också vara stressande. Det lilla du har att göra börjar efterhand kännas alltmer betungande. I boken "Boreout! Overcoming workplace demotivation" rekommenderar författaren den berörde att ta upp det med sin chef, kräva roligare och fler uppgifter med mening i samt själv visa att han menar allvar genom att med liv och lust arbeta och delta när han är på jobbet. Mihaly Csikszentmihalyi har i sina forskning om stress beskrivit fenomenet "flow", en upplevelse av flyt och absorption som uppstår när uppgiftens svårighetsgrad matchas av motsvarande grad av skicklighet hos utövaren. Detta är i linje med den välkända "krav-kontroll-modellen", som postulerar att vi mår som bäst när vår känsla av kontroll står i paritet med de krav vi möter. När kraven på oss överstiger vår förmåga upplever vi ångest och stress, när kraven är lägre än vår kapacitet känner vi oss istället uttråkade, vilket även det är en form av stress. Med andra ord gäller det att hitta arbetsuppgifter som är lagom utmanande, och för dig som chef gäller det att hjälpa medarbetarna genom att i möjligaste mån ge var och en lagom svåra uppgifter och utmaningar. Vi vill inte digna under omänskliga krav, men vi behöver bli helt och fullt tagna i anspråk och få använda allt vi kan, har och är för att må bra.

En viktig fråga är vad stressen gör med oss och vår personlighet på längre sikt, även om vi klarar oss undan allvarligare stressrelaterad ohälsa som utmattningssyndrom, "utbrändhet" och depression. Owe Wikström skriver i Långsamhetens lov följande: "Ändå präglas vår tid av jäkt. Verkligheten vräker sig över oss: information man inte brett om, valsituationer man inte kan fly ifrån. På nattduksborden ligger drivor med olästa tidningar, reklam och böcker. Men vad sker med den som alltid ska hinna mycket, vara nåbar och samtidsorienterad, läsa senaste romanerna, ha en vältrimmad kropp och läsa läxor med barn? Allt oftare slungas han upp mot ytan av sin personlighet. Ingenting hinner riktigt bli på allvar. Åsikter blir ogenomtänkta, personligheten blir flack, blicken vilar sällan länge på något eller någon. Den yttre världen invaderar den inre. Det som kommer inifrån får sällan en chans."

En central uppgift för ledare är alltså att hjälpa både sig själv och sina medarbetare att hantera stress på ett konstruktivt sätt. Då kan begreppet stresströskel vara användbart. Det är stor skillnad mellan olika personers förmåga att hantera stress på ett konstruktivt vis. Vi har alla vår personliga stresströskel. Under den fungerar vi ändamålsenligt. Olika former av bemästringsstrategier ("coping"), problemlösning och mellanmänniskt relaterande - till exempel övertalning, söka medkänsla, ligga lågt en stund, väcka skuld känslor, gnälla, spela modig, visa förakt - används någorlunda effektivt för att hantera och minimera påfrestningarna

Överskrider stresströskeln står hjärnan allt mindre under vår viljemässiga kontroll och vi fungerar allt sämre. Vi blir primitiva psykologiskt sett, de kognitiva förvrängningarna ökar ("alla är idioter på det här jobbet") och vår kropp slår om till de automatiska försvarssystemen "fight or flight" eller "play dead". Dessa försvarssystem är inte alltid så funktionella i dagens samhälle. Vanliga sårbarhetsfaktorer som sänker stresströskeln är hunger, ilska, ensamhet, trötthet, sömnbrist, smärta och värk, droger, konflikter, förluster eller andra betydande förändringar. Det är bra att ha detta klart för sig, för att vara bättre rustad att identifiera, förebygga och hantera dessa faktorer. Vad är du känslig för, vad får dig att bli stressad? Vad mår du dåligt av? Vad står du bara inte ut med? Vilka människor går du i taket av? För att i görligaste mån behålla kontrollen över dina tankar, känslor och handlingar är det viktigt att du minimerar dina egna sårbarhetsfaktorer. Hjälps också dina medarbetare att bli medvetna om problematiken och känna igen, undvika och hantera dessa faktorer.

Här kommer nu några tankar om vad du själv kan göra för att motverka skadlig stress hos dig själv och andra:

- Tyck om dig själv, odla din självkänsla. Själva förutsättningen för att du ska bry dig om dig själv är att du tycker om dig själv och tycker att du är viktig, att du tycker att du är *värd* att ha ett bra liv utan oönskad stress.
- Filosofera, fundera och reflektera ibland. En dos hälsosam "psykologisk anarki" skadar inte. "Det mänskliga dramat handlar om att försöka komma underfund med vad som är och vad som inte är av betydelse i ett ändligt liv." (Joseph Epstein, *Friendship: An Exposé*). Om du inte medvetet reflekterar över hur du lever och vad du vill är risken stor att du kör på automatväxeln och ofreflekterat lever det liv samhället vill ha dig till att leva, ett liv fokuserat på prestation, produktion och anpassning. Detta behöver inte nödvändigtvis vara ett dåligt sätt att leva, men frågan är om du själv har *vält* det eller om du bara kör på? Lever du det liv du själv vill leva? Eller lever du någon annans liv? Låt ingen annan välja åt dig - välj själv ditt liv! Gå från offer till styrman. Någon har sagt att människan måste bara två saker – välja och dö. Inse att det finns oändligt med information och oändligt mycket att göra men ytterst begränsad tid och hjärnkapacitet. "Visst kan det vara bra att få saker och ting uträttade men många gånger kan det vara lika bra att lämna dem ogjorda." (Lin Yutang, *Konsten att njuta av livet*).

- Lär av barnen. Barn är bättre än vi på många saker. För ett barn är det självklart att skratta och att prioritera livets glädjeämnen. Ett barn stänger sällan pannan blodig för att åstadkomma något. När barnet märker att det inte verkar gå så bra just nu så slutar det klokt nog och gör något annat istället. Så ta efter femåringen som slappnar av, leker, skojar, högst ogärna gör för mycket av det tråkiga och sover när hon eller han blir trött. Vem lär egentligen barnen att bli som vi? Vi stoppar in en pigg och levnadsglad sexåring i skolan och får nio eller tolv år senare ut en trött och olycklig tonåring som vet en hel del om världen men mycket mindre om sig själv och hur man gör för att leva ett gott och lyckligt liv. "Allt för sent i livet märker många att de har jagat efter vind. Krampaktigt har de arbetat och slitit men tappat förmågan att njuta." (Ove Wickström, Långsamhetens lov).
- Balans i livet. *Din* bästa balans, det som *du* mår bäst av – inte någon påbjuden svensk "standardbalans" med x antal timmar si och y antal timmar så. Lyssna till dig själv, ställ dig frågan vad du mår bäst av och gör något konstruktivt av svaret. Vilka människor mår du bäst av att vara med, vilka mår du bara sämre av? Vilka aktiviteter ger dig mest utbyte, vad gör du bara för att du "måste"? Vilka människor och aktiviteter kan du utesluta eller åtminstone minimera i ditt liv? Ingen av oss far väl av att utveckla oss till fullfjädrade narcissistiska psykopater, men de flesta av oss har ett visst utrymme för att bry oss om och prioritera våra egna önskemål utan att göra oss socialt omöjliga. Betänk att du snart är död, och sedan blir det inga fler liv!
- Pausa mellan varven. Hjärnan behöver pauser. Stress och utbrändhet är hjärnsjukdomar, med påvisbara organiska förändringar i hjärnan. Vilket förklarar varför det tar flera år att återhämta sig fullt ut, om man alls gör det, från dessa tillstånd. Kör inte på så att du drabbas av stressrelaterad ohälsa, för du skadar din hjärna i processen. Du kan slarva och missköta dig litet grand då och då, men försök inte göra dygd av nödvändigheten eller livsstil av undantaget.
- Odlå flera intressen.
- Social gemenskap – odla dina relationer.
- Fysisk aktivitet.
- Kroppskontakt och sex.
- Träna "aktiv avspänning".

Här, efter 57 sidor, tröt orken när jag plitade ihop detta 2008. Jag tänkte fortsätta vid något senare tillfälle, men det blev aldrig av. Däremot finns det en faslig massa Powerpointbilder om arbetsglädje och stress som jag kommer att lägga ut på hemsidan, så det finns mer för den som vill ha.

Michael Rangne, 2008/2015

