

Hur mycket handlar om organisationen och hur mycket handlar om individen?

Min erfarenhet av att "coacha" ett antal chefer med bekymmer är att samtliga har haft minst en "besvärlig" person i sin närhet som de behövt hjälp med att hantera - kollega, underställd medarbetare eller egen chef. Helvetet är de andra, som Sartre skrev. Vem som egentligen är den mest besvärlige kan ta en stund att reda ut, men vanligen har de haft rätt i sin uppfattning. Ibland är en konflikt bara den enes fel, trots den populära åsikten att det alltid är alla inblandades fel när de träter. Eller ingens fel, också det en orimlig föreställning.

Otaliga helt oskyldiga människor har tvingats till grupp- och samarbetsövningar, "konflikthantering" och andra i sammanhanget inadekvata och ibland direkt kränkande insatser när det verkliga problemet är att gruppen utan egen förskyllan belastats med en personlighetsstörd medarbetare. Det är *chefens* fel att gruppen har det som den har det, inte de friska medarbetarnas. När en för gruppen och arbetets utförande destruktiv anställd – medarbetare eller chef – förpestar tillvaron för de övriga finns det alltid ytterligare en skyldig person, nämligen den chef som låter vederbörande vara kvar och härja i stället för att göra det hen har betalt för – se till att de fungerande medarbetarna har förutsättningar för att göra sitt jobb under trivsamma former. "The only way to deliver to the people who are achieving is not to burden them with the people who are *not* achieving." (Jim Collins, Good to Great).

I realiteten är det en av de svåraste uppgifterna för varje chef att avgöra i vilken mån gruppens svårigheter är uttryck för dysfunktionell gruppdynamik och när det snarare handlar om en störd och subversiv individ med kapacitet att ödelägga varje arbetsgrupps trivsel och förmåga att lösa sina uppgifter. Får chefen läget fel för sig kommer hen oundvikligen att vidta fel åtgärder och därmed försämra situationen ytterligare. Har chefen en karta som säger att problem i en grupp alltid handlar om gruppdynamik och att alla svårigheter kan lösas med förbättrad kommunikation är hen chanslös och gruppen rökt i de fall då problemet faktiskt utgörs av en personlighetsstörd medarbetare.

Begreppet ondska är inte på modet i Sverige idag, men det har inte uppkommit utan anledning. Identifiera narcissistiska, psykopatiska och passivt aggressiva medarbetare och släng ut dem, till varje pris. Gruppen är dömd annars.

Michael Rangne
2018-01-24