

---

## Varför säger anställda upp sig - egentligen?

---

**En anställd som lämnar ett jobb lämnar ofta inte företaget. Han eller hon lämnar snarare en dålig chef, skriver psykiatern Mikael Rangne i första delen i en ny serie om ledarskap.**

**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 sju år varit arbetsledare 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. Med tillägg av en ledarskapskurs som inte avsatte några djupare spår samt bredvidläsning av några 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 bestående skillnad om man inte arbetar målmedvetet och systematiskt med innehållet under lång tid? Under mina snart trettio år i yrkeslivet har jag därtill sett många chefer i aktion, några riktigt bra men de flesta med ett betydande "förbättringsutrymme" som vederbörande vanligen förefallit lyckligt omedveten om. En del av dessa chefer har både läst böcker om ledarskap och deltagit i ganska omfattande chefsutbildningar tidigare eller parallellt med det aktuella chefsuppdraget, ofta utan märkbar effekt för de underställda medarbetarna. Att chefen själv känner sig exalterad och 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 på något vis öka sin förmåga till fungerande ledarskap i praktiken. 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.

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 ha varit 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. Värdera 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 en människas liv! Jag ger inte så mycket för ytliga råd och snabba lösningar. Jag tror mer på medveten och långsiktig personlighetsutveckling. Jag hörde denna österländskt inspirerande saga i något sammanhang: En lärjunge gick till sin mästare och bad honom lära honom hur han skulle göra för att måla vackra tavlor. Mästaren svarade: "Först gör du dig själv vacker. Sedan är det bara att måla naturligt". Vi är inte effektiva om vi ska hålla ett antal tankar och råd i huvudet samtidigt. Vi behöver lära oss metoderna och tänkesätten så på djupet att de blir en integrerad och omedveten del av oss själva som vi inte alls behöver tänka på. Sedan är vi oss själva och fokuserar på mötet eller vad det kan vara och

hoppas att vårt omedvetna hjälper oss att reagera på och svara på det som kommer upp på ett bra sätt.

**Skilj förresten på råd och goda råd.** Ett *gott* råd ges utifrån god kännedom om just den rådet gäller, anpassat till just denna persons behov och sätt att vara, framförs på ett sätt som gör intryck, framförs *en* gång och överlämnas till den andre som en möjlighet att överväga - inte som ett krav. Eftersom jag inte känner dig som läsare 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 separata artiklar för varje läsare, individuellt anpassade utifrån en djupgående kännedom om var och ens styrkor och svagheter. Alternativt personlig, individualiserad feed-back från en klok och kunnig person utifrån observation av just ditt sätt att leda dina medarbetare.

**Ledarskap innefattar åtminstone tre områden.** Leda sig själv, leda andra samt veta något om verksamheten man är satt att leda. Det sistnämnda betvivlas märkligt nog av en del. Man kan ta upp nästan vad som helst när man pratar om ledarskap, och det är precis vad jag kommer att göra. Det blir ett axplock av tankar och infall. Inget jag har att säga är naturligtvis det minsta nytt - allt av värde har redan sagts många gånger genom historien och det jag säger är bara mitt eget urval av klokare människors tankar. Kända men ofta försummade banaliteter, skulle jag kunna tillägga. För problemet är sällan att människor saknar kunskap utan att de inte bryr sig om det enkla och självklara de faktiskt ”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 litet speciella perspektiv med fokus på relationer och karaktärens betydelse för våra liv finner värdefullt. En del infall är litet udda och ibland en smula ”på tvären”. Somliga idéer har koppling till flera rubriker, så en och annan upprepning lyckas jag inte undvika. Som jag nämnde är somliga förslag närmast banala, vilket enligt min uppfattning inte är så märkligt om man betänker att ledarskap sällan handlar om svåra och komplicerade metoder och tekniker utan mer om att vara en bra människa med karaktär och självinsikt. En medmänniska 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 absolut vanligaste anledningen till vantrivsel på arbetet är dåligt ledarskap. Anställda som lämnar ett jobb lämnar ofta egentligen en dålig chef, som vanligen är notoriskt omedveten om sina tillkortakommanden eller sin roll i det hela. Det kan vara värt att begrunda att statistiskt sett lämnar din medarbetare inte företaget - han lämnar dig! I en undersökning om ”chefsurspårning” fann Ulf Gewers och Cristian Pozo att där chefen utsatts 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 %).

## Vissa bör över huvud taget inte arbeta med människor

### En bra chef motiverar utan att kommendera

Skandinaviska företagsledare uppger att de kan utnyttja endast 15 % av det så kallade humankapitalet. Man undrar - var har de begravt de återstående 85 procenten? Eller - vad är det som gör att medarbetarna väljer att ge företaget endast 15 % och behålla 85 % 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 talang, nya perspektiv och andras kompetens, leda laget, sätta företagets behov före sina egna och genomföra förändringar. Egenskaper som antagligen ökar chansen att du lyckas 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 lagspelar, 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 över huvud taget inte arbeta med människor. Åtminstone inte just nu, och ibland aldrig. Det är ingen mänsklig rättighet att leda ofta sårbara människor som i många avseenden är beroende av dig. Att ha makt förpliktigar! Många anser sig kallade, men bara den som ödmjukt vill tjäna dem hon är satt att leda förtjänar sitt uppdrag.

## Skillnaden mellan en chef och en ledare

**Inledningsvis passar jag på att beröra 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 inofficiella roll man kan inta bland sina kollegor i kraft av sina faktiska förmågor, med eller utan ett formellt chefskap i botten. Man *förtjänar* sin ledarskapsposition i kraft av sin förmåga att leda sig själv och andra på ett sätt som dessa respekterar och uppskattar. Du blir ledare bara om de du vill leda känner förtroende för dig och själva vill ha dig som sin ledare. Chefspositionen tilldelas du alltså, men därefter är det upp till dig att visa dig värdig att också leda dina underställda medarbetare. Lyckas du inte med det 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 deltagaren 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 tönt med bristande självinsikt som praktiserar senaste ledarskapskriket på oss. I SvD läste jag för ett par år sedan om en ledarskaps-guru 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 och djupare än någotdera av de föreslagna alternativen. Kritik och beröm är två sidor av samma mynt, där båda bygger på den underförstådda premissen att jag som kritiserar eller berömmar befinner mig ovanför den andre och har rätt att bedöma och värdera den andres insatser och ibland också person. En vanskelig situation som lätt föder hybris. För 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 underställda 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 fjant du är. Jag kan också undra vad det får för följder när medarbetarna klurar ut att de är föremål för en metod och hur denna ser ut - t ex en förutbestämd kvot av beröm och kritik.

Beröm blir lätt slentrian och riskerar att ersätta äkta kommunikation, värme, kärlek och bekräftelse. Vidare kan beröm vara beroendeframkallande och skapar lätt rädsla för kritik. Beröm är kort och gott ofta en dålig vana.

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 all betydelse och vi själva förlorar intresset för att leverera vårt bästa till organisationen.

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 dina medarbetare 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 säga tack! Behandla din medarbetare som du

skulle din bästa vän. Var nyfiken – vem är den här medarbetaren, och vart är han/hon 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?

## Hitta ett jobb du tycker om och gör det bra

**Ett perspektiv på artiklarna i den här serien är att varje chef själv har en chef.** 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 vill tipsa såväl ledare som 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 några centrala önskemål på dig som gissningsvis handlar om saker som 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 och inte fastnar 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”, tala om 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 3/6/12 månaderna för att chefen ska vara riktigt nöjd? Begär 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 koncentra 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. Chefen är inte tankeläsare.
- Eventuell kritik framförs på ett trevligt sätt, i enrum.
- Var litet tolerant mot chefens besvärliga sidor. Hon är människa och han 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 Lisa 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).

## **Se till att kunna säga nej till ledningen**

**Man kan inte låna sig till vad som helst bara för att chefen önskar det.**

Det som är viktigt för vår integritet och självbild bör man inte kompromissa med. Med integritet menas kongruens mellan dina högsta värden och ditt sätt att leva. 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 del av min känsla av värde från. Om chefen skulle begära att jag lurar eller 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 samarbeta 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 vår självkänsla den mest värdefulla valutatan och vi bör därför i möjligaste mån välja sådant som bevarar vår självkänsla. En användbar fråga vid denna sorts val är ”hur kommer mitt val att få mig att tycka om mig själv?”. Med andra ord bör vi alltså inte kompromettera vår självkänsla utan 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 ständigt lägger sig i tvärläge för i stort sett alla rimliga krav och önskemål på dem. Att reflexmässigt säga nej till allt är inte uttryck för en sund självhävdelse. Vi kan mycket väl göra saker vi inte vill göra, bara för att vår chef vill det. Så till exempel kanske jag måste tömma papperskorgen eller städa fikarummet alldeles själv när städaren är sjuk, fast det inte ingår i min arbetsbeskrivning. Att göra detta fast jag hellre skulle låta bli handlar inte i någon rimlig mening om att någon kränker min integritet och således kan jag mycket väl göra det fast 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 önskningsar 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 riskerar att få 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 och 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 värdefullt för min självkänsla att jag är tydlig mot mig själv: det här och det här kan jag till nöds låna mig till på jobbet, men detta och detta kommer jag aldrig att göra, hellre tackar jag för mig! Många tyskar före och under andra världskriget saknade 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 bristande medvetenhet och ogynnsamma omständigheter.

## **Hantera konflikter effektivt**

### **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. 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, samtidigt som du gärna kan försöka lära dem 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 medarbetarna 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 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 får medarbetarna entusiastiska över förbättringsmöjligheten och leder 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 klagar desto mindre benägen brukar man vara att göra något åt problemet) och att ignorera eller undvika dem.

Det är en god idé 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 tills någon verkligen tar sig tid att ge den bekräftelse som vederbörande så desperat skriker efter. Vad klagaren 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 konflikterna 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 dina medarbetare

**Bortom sina tillfälliga roller sitter chefen och medarbetarna i samma båt.**

**Tyck om dina medarbetare.** Notera att jag inte skriver ”**bry dig om** dina medarbetare”. Det bör du naturligtvis också göra, men det är inte det jag syftar på i detta avsnitt. Jag har stött på



åtskilliga ledare som inte tycker särskilt mycket om de flesta av sina medarbetare, och som dessutom ibland visar detta för såväl medarbetarna själva som för sin egen chef. Synen på människorna ger intryck av att vara lånad från Sartre: "L'enfer, c'est les autres." Beträffande medarbetarna är det kanske lika så gott att vara öppen med känslorna för medarbetarna kommer hur som helst att uppfatta dem. Många gånger försöker chefen dölja sin brist på uppskattning, sitt ogillande och sitt förakt inför medarbetaren och kör istället en romersk gladiatorvariant (tummen upp eller 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 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?

"Medmännisklighet 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? Mitt svar är att förvånansvärt många inte alls vet hur man gör i praktiken för att en annan människa ska känna ens kärlek, och då är den 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 och upprepar resonemanget nedan för att sedan ta upp tankegången i förhållande till medarbetarna på arbetsplatsen.

*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, önsknings och behov är lika viktiga och lika berättigade som mina egna), respekterar barnets integritet, stöttar barnets personliga ansvarstagande och utvecklingen av dess självkänsla 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 upptäcker du att resonemanget står sig bra som en grund för de allra flesta relationer. Jag har själv haft god hjälp av Jesper Juuls syn på familjereaktioner 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. 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 läser någon av hans böcker.

Patienter inom psykiatri 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 vad som är den bästa ”metoden”. 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 normallyckliga personer är förekomsten av ”rika och tillfredsställande sociala relationer” (Ed Diener och Martin Seligman). Hur vi kommunicerar med andra bestämmer i slutändan vår livskvalitet. Hur ens liv och relationer ser ut är sällan en slump. Tvärtom är det så enkelt (eller 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 självcentrering och narcissism synes mig för övrigt ofta vara den viktigaste faktorn för hur pass bra liv en människa får.

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 det mesta av det som fordras för att skapa och underhålla goda relationer och istället håller sig med en rad egenskaper och beteenden enligt alternativ två 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 man får skörda vad man sår, och att det – i dessa fall – handlar om ett långvarigt och mödosamt arbete för att göra sig själv till en bättre 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. Om vi vill ha goda relationer måste vi medvetet odla de goda egenskaperna och tämja de dåliga. Om vi vill ha goda relationer bör vi välja våra vänner och partners utifrån samma tänkande. 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. Huvudsaken är att förhållandet håller och att man inte skiljer sig. Ett alternativt perspektiv, för dagen mindre förfäktat, är att relationernas

kvalitet snarare beror av individernas 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 i terapi. Vi vill inte bara hålla ihop – våra förhållanden ska *ge* oss något.

”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 äkta eller falsk dialog med den andre, vilket är samma sak som att ha ett äkta eller falskt 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 riktiga möten, inga riktiga relationer och ingen riktig vänskap eller kärlek. Alla relationer blir därmed tomma och meningslösa. Ingen självkänedom eller växt är möjlig. Man blir ensam, lever inte, livet blir tråkigt och man söker ”kickar” som ersättning. Någon som möjligen känner igen en del av våra olyckliga och utagerande tonåringar på sta´n 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.

Här kommer avslutningsvis fyra enkla tankar från mina Powerpointbilder om vad du själv kan göra för att bemöta andra på ett fungerande och t o m ömsesidigt berikande sätt.

- 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). ”Jag tycker inte om musik - jag älskar den” (Hanson de Wolfe United).
- 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?
- Förresten, en sak till... ha litet... KUL!

## **Lev så att du aldrig behöver skämmas**

**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, handlar 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 se ut och 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. Tänkvärd tankeövning.

En moralisk regel som återfinns i alla stora världsreligioner, inte bara inom kristendomen, är att handla mot andra som du vill att de ska handla mot dig. Detta är faktiskt ett rätt tveksamt råd eftersom människor är olika och vill och behöver olika saker, ofta dessutom inte alls detsamma som du själv vill. När masochisten och sadisten möter varandra utifrån denna princip blir det inget bra. Riktig rättvisa är att ge varje människa vad just denne behöver. På arbetet är det en utmärkt idé att ta reda på vad varje medarbetare behöver för att just han ska må bra och prestera på topp, och sedan försöka tillgodose behovet.

Tänk så många chefer det finns som verkar se sig själva som litet förmer, litet viktigare och 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 livet och organisationen är precis 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 djupt liggande mänskliga behov och samma rättigheter som du själv? Ser du den andre som en helt jämbördig och lika värdefull människa som du själv, som i just denna stund, i just denna organisation, vid just detta tillfälle i livet, råkat få en 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 egen chef så blir det kanske litet lättare att behandla honom med all den respekt och värdighet som han förtjänar – för att han liksom jag är människa. Så när rollerna plötsligt blivit de ombytta kan du se din f d underordnade i ögonen och känna dig glad, tacksam, stolt 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 verkligen 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. Idag, 2400 år senare, borde vi väl kunna lämna Bolmörtstänkandet för något mer konstruktivt? Ditt arbete blir mycket 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. Det är ett grundläggande mänskligt behov att höra till en grupp och att söka 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, ej 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.

### **Relationer är en aktiv process!**

Det finns en "metod" – snarare ett förhållningssätt – som kallas "aktivt lyssnande". Det handlar, återigen, om att lyssna efter och bekräfta den andres underliggande känsla. 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.
- Dörröppnare: "Berätta mera!".
- 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."
- Tala inte om för personen hur hon borde vara.

**Validering och invalidering.** I psykologins värld finns det två mycket användbara begrepp för bemötande av andra. Det handlar om 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 gör begripligt utifrån nuvarande omständigheter.
- Behandla personen som en jämlik och sann person, vara genuin.

Motsatsen är ”invalidering”. Mycket av detta handlar helt enkelt 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, dumma 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.

*Michael Rangne 2009/2019*