

NYHETSBRV 2:2021

(Publicerat 2021-02-10)

I. Uppföljande Zoomsamtal med utgångspunkt från podden *Om omdöme*

Om du lyssnat på podden [Om omdöme](#) och känner att du skulle vilja lägga dig i diskussionen så finns det ett bra tillfälle 18 feb. Då arrangerar [Stiftelsen Hillesgårdsakademien](#) nämligen ett uppföljande Zoommöte. Alla praktiska detaljer – inklusive exakt tidpunkt och uppgifter om hur man anmäler sig – kan du läsa om i [det senaste nyhetsbrevet](#). På den här [sidan](#) kan du också prenumerera på nyhetsbrevet.

II. Nominera till 2021 års Hillesgårdspris för medmänsklighet

Från 2016 och framåt är det [Stiftelsen Hillesgårdspriset](#) som sett till att Hillesgårdspriset för medmänsklighet har kunnat utdelas. För egen del är jag intensivt engagerad i stiftelsens arbete som styrelseledamot och juryns ordförande. Och det känns förstås mycket tillfredsställande att få sätta fokus på vettiga och godhjärtade människors livshållning och insatser för andra.

Pristagarna under dessa fem år har varit [Anders Kompass, Stina Balkfors, Jeanette Åkerlund, Björn Natthiko Lindeblad och Stina Wollter](#). En nog så illuster skara. Och nu är det dags att nominera inför utdelningen av 2021 års pris.

Det vore alltså fint om du som läser detta kunde reflektera lite över om du inte i själva verket har ett bra förslag på mottagare av årets pris. Och eftersom priset handlar om insatser präglade av medmänsklighet och kärlek så är det förmodligen så att du direkt känner i ditt hjärta vem du tycker är den allra mest värdiga mottagaren. Men det kan ändå vara bra att [ta en inledande titt på hemsidan](#) för där finns dels lite tips om hur man kan tänka när man försöker vaska fram sitt förslag och så information om hur nomineringen helst skall utformas och vart den skall sändas.

II. Något slags recension – tankar och reflektioner kring Klas Hallbergs och Per Kristenssons bok *I kundens skor*

Häromsistens träffade jag Klas Hallberg på en fika. Vi har genom åren haft lite sporadisk kontakt sedan han hörde av sig till mig i samband med att jag gav ut [ett annat ljus](#). Klas är ju känd för många för att han på bred värmländska levererar intensiva föredrag i skilda ämnen som på ytan mest är humoristiska men som under ytan är högst tänkvärda och ibland ordentligt djupsinniga. Han är med andra ord, som stora humorister ofta är, en komplex karaktär med skarp och medmänsklig blick på människan och hennes egenheter vare sig de är storslagna, patetiska eller tragiska. Han är alltså en originell och smart man med ett varmt hjärta.

När vi träffades hade han dessutom vänligheten att ge mig ett ex av sin senaste bok. Han har skrivit den tillsammans med psykologiprofessorn Per Kristensson

och titeln är [*I kundens skor – att skapa värde utifrån mottagarens perspektiv*](#).¹ Och jag har nu läst den och tänkte dela med mig av några små reflektioner. Det som följer blir alltså en salig blandning av egna tankar och försök att göra författarparet rättvisa.

För att gå rakt på sak handlar boken om hur man möjligen bör bära sig åt för att sköta olika verksamheter så att de människor som man kommer i kontakt med – och som man beroende på omständigheterna kallar kunder, gäster, brukare, besökare, patienter, elever, medborgare etc. – faktiskt blir nöjda. Boken har alltså ett stort och komplext ämne, men är föredömligt lättläst och tryfferad med många upplysande exempel på interaktioner som kan tjäna som dåliga eller bra exempel på hur det bör gå till.

Min första association kring boken har med titeln att göra. Under mina år som någorlunda flitig föreläsare inom olika politikerstyrda sammanhang brukade jag ibland diskutera frågan om politikerförakt och hur det går till att i mötet med medborgarna skapa förtroende för ens verksamhet och i förlängningen därav också i viss mån påverka förtroendet för både demokratin och politiken. Och jag illustrerade då min syn på saken genom att berätta en historia som min lärare i tyska i realskolan berättade. Den handlar om hur tålamodet brister för en expedit i en skoaffär som i mötet med en svårtillfredsställd kund till sist häver ur sig: ”passar inte skorna så prova kartongen”.

Det är väl inte många som tror att det är vanligt att denna replik fälls i våra skoaffärer. Men den har ändå en tydlig poäng i det här sammanhanget. Och den är att man som människa i mötet med en myndighet eller ett företag vill bli erbjuden ett gensvar på ens ärende eller önskemål som faktiskt passar bra, ja helst perfekt. Man vill inte ha något som svarar mot ett metaforiskt skoskav. Och blir man erbjuden en kartong så slipper man i och för sig skoskavet, men inte ger detta upphov till vare sig nöjdhet eller ökat förtroende. Man vill ha något som passar och bygger på en korrekt uppfattning av ens önskemål eller situation. Det är inte mer komplicerat än så. I teorin alltså. Men i praktiken visar det sig vara nog så knivigt. Det vill säga att det i praktiken alldeles för ofta erbjuds skor som inte passar och ibland rent av kartonger.

Och det är detta som Klas Hallbergs och Per Kristenssons bok handlar om. Varför är det i praktiken så svårt att ha tillräcklig inlevelse för att förstå och möta individens önskemål? Borde det inte vara självklart att en nyckel till framgång är att lyckas med just detta? Hallberg och Kristensson skriver klokt och roande, och dessutom rätt ofta med hänvisning till forskning, om varför kund- eller medborgarfokuset då och då brister betänkligt. Men här kommer jag inte att gå närmare in på de goda uppslag och insikter som författarna förmedlar om hur dessa brister skulle kunna åtgärdas om inte för gott så i varje fall så att de tonas ned, utan jag skall nöja mig med att något beröra det som fick mig att bli extra

¹ Klas Hallberg & Per Kristensson, *I kundens skor* (Volante, Stockholm, 2020).

övertygad om att detta är en bok som jag helhjärtat kan rekommendera. Och det är vad Hallberg och Kristensson tar upp i del 2 av boken som har den prosaiska titeln "Gemensamma reflektioner och förslag". För även om de inte betonar det så tydligt så hamnar de nu i det territorium som skulle kunna kallas ledarskap. Och då känner jag mig som att jag är på min hemmaplan.

Det som direkt slog mig vid läsningen av den andra delen i boken är att även om vi uttrycker oss olika så tänker vi i liknande banor Hallberg, Kristensson och jag. Och därför tänker jag nu en smula självupptaget försöka så tydligt som möjligt fokusera en central tanke som jag har om orsakerna till att kund- eller brukarbemötandet kan svikta betänkligt i olika sammanhang och situationer. Den tanken mejslades fram när jag av olika anledningar kom att hålla föreläsningar i sjukhusmiljöer, inklusive några ledningar. Det som gjorde stort intryck på mig var att alla hade nästan hjärtnipande vackert formulerade visioner om hur patienten skulle stå i centrum samtidigt som personalen ofta var rejält missnöjd över sina förhållanden och upplevde sig vackla mot utmattningens och utbrändhetens gräns.

Detta går inte ihop i min värld. Att ge andra kärleksfull uppmärksamhet är inte i sig en förlustaffär på energiplanet om man nu kan uttrycka det så. Utan man får tillbaka kanske t.o.m. väl så mycket som man ger. Men om omständigheterna inte är de rätta för att detta ömsesidiga utbyte skall kunna ske så kommer både personalen och patienterna att känna att de går med förlust, dvs. blir i något slags mening nedstämda och urlakade. Omständigheterna som bidrar till att utbytet mellan personal och patienter blir en förlustaffär på energiplanet kan vara många, men den som framträdde starkast när jag fokuserade personalens roll i det hela var att man som personal måste få det från sin organisation och sina kollegor som man förväntas ge till patienterna.

Om hela organisationen i realiteten (alltså bortom alla vackra visioner) är präglad av toppstyrning och prestigepiruetter kring det mesta som man kan värna med hänvisning till kompetens och legitimationer så står man som enskild patientomsorgsarbetare på energiminus redan när man börjar. Och så lite underbemanning på det och arbetsplatsen ifråga kommer att få minst sagt stora problem med att leva upp till sina visioner.

Det centrala är alltså vilket grepp ledningen har kopplat om sin verksamhet. Och detta gäller alldeles oavsett vilken verksamhet det handlar om. Mötet med kunden, brukaren, patienten (och allt vad det nu kallas) bestäms eller tar åtminstone stark färg av andan som råder inom verksamheten. Och den har ledningen ansvar för och ingen annan. Ledningen slår an en ton och står för en typ av ledarskap som formar interaktionerna internt och externt. Alltså avgör hur öppna, levande och mänskligt riktiga de tillåts vara.

Och detta förstår Hallberg och Kristensson så väl att de också inser att frågan är laddad. Och därför tar de upp den på ett ganska ödmjukt och försynt sätt under

den samtidigt fräckt formulerade kapitelrubriken "Ihåligt högst upp". De tvekar inte heller inför att introducera den centrala frågan om den egna organisationens existentiella identitet. Ja de ställer den rakt och utan omsvep: "Vi skulle därför vilja uppmantra dig att reflektera över följande: Varför gör ni det ni gör i din organisation? *Varför finns din organisation?*"² Tanken bakom att ställa denna fråga är förstås att försöka frilägga den mänskliga dimensionen av ens verksamhet. Det är faktiskt relativt lätt hänt att fastna i en så stark fokusering på organisationsformer, manualer och teknik så att man nästan glömmer bort att ens varor och tjänster sist och slutligen handlar om människor och om hur dessa människor uppfattar nytta av det som de kommer i åtnjutande av.

Sedan är det förstås en viss skillnad på hur den här frågan biter i den offentliga sektorns organisationer och i det privata näringslivet. I den offentliga sektorn är rimligen medborgarperspektivet närvarande på ett självklart sätt. Vad man än gör så är man till för att på ett eller annat sätt betjäna medborgarna. Även om detta förstås kan lyckas i högst varierande utsträckning. Och även om näringslivslogiken på senare tid ätit sig in även i den offentliga sektorn.

Hallberg och Kristensson inser givetvis den här skillnaden, även om deras huvudfokus är näringslivet. Och i reflektandet över hur ett relevant svar på frågan "varför finns din organisation?" möjligen ser ut går de därför i viss klinch med det penningfixerade perspektiv som ofta dominerar i näringslivet genom att påminna om Milton Friedmans klassiska utsaga om att företagets enda samhällsansvar är att öka vinsten.

Detta är ju numera en allt annat än oproblematiserad ståndpunkt. Och utan att Hallberg och Kristensson går så tydligt in på just den frågan så är realiteterna att man inom företagsvärlden, åtminstone under de senaste två decennierna, försökt något moderera penningfixeringen genom olika policys som samlas under begreppet CSR (Corporate Social Responsibility).

Hur det har lyckats är en fråga för sig. Men så mycket är klart att Hallberg och Kristensson inser att om man på ledningsnivå kan ärligt och utan långsöktheter formulera en tydlig vision för verksamheten som sträcker sig längre än tillväxt och avkastningsmål och i stället tydligt inkluderar ett ansvar som rör människan, naturen och samhället, så har man tagit ett viktigt steg i försöken att fånga sin verksamhets existentiella identitet.

För egen del brukar jag i dessa sammanhang tala om behovet av att ens visioner betonar det behjärtansvärda med ens verksamhet. Visst kan man då tycka att begreppet behjärtansvärt har en lite gammaldags klang. Men det finns en helt avgörande skillnad mellan att drivas av att göra sådant som känns rätt och riktigt på hjärtats nivå och sådant som mest handlar om att håva in pengar på varor och tjänster som vid närmare eftertanke visar sig vara uttryck för en högst begränsad ansvarshorisont eller rent av utnyttjar och stimulerar människans sämre sidor.

² Ibid. sid 136.

När man så i ett första steg gjort något åt ihålligheten på toppen av makthierarkin genom att formulera en vision för sin verksamhet som bygger på en förståelse av de behjärtansvärda dimensionerna av ens verksamhet så måste man som nästa steg trovärdigt ställa sig bakom visionen ifråga. Detta är den verkligt känsliga steget. Vi människor är ofta värtaliga, men det är lätt hänt att vi överskattar ordens magi. En aldrig så vackert formulerad vision kan nämligen mista sin inspirerande kraft så fort t.ex. VD:n eller generaldirektören öppnar munnen för att beskriva visionens poäng för sin personal. I detta nog så avgörande ögonblick inser alla med ens att allt kommer att fortsätta som vanligt. Sufflén sjunker ihop, effektivt punkterad av insikten att allt bara handlar om lite nytt kamouflage till fromma för idén att försöka göra gott intryck.

Så skall ihålligheten på toppen bli kompetent åtgärdad så måste ledningen på ett seriöst och konsekvent sätt ställa sig bakom visionen ifråga. Man måste förstå att det inte kommer att bli någon verklighet av den behjärtansvärda visionen med mindre än att man genom sitt ledarskap gör det trovärdigt att man menar allvar med intentionen som finns uttryckt i visionen. Och detta handlar inte om ord utan om det faktiska agerande i olika situationer som bygger den anda som i den bästa av världar gör att personalen känner sig ärligt inbjuden att hjälpa till att förverkliga den behjärtansvärda visionen.

Hallberg och Kristensson inser förstås detta. Och visar det i kapitlet som följer upp resonemangen i "Ihåligt högst upp". Detta kapitel har den mycket talande rubriken "Pudels kärna: Rädslhypotesen". Och låt mig nu citera ett avsnitt ur boken som mycket tydligt beskriver hur författarna tänker:

"Kanske har en lång historia av fokus på styrning och kontroll och prestation och på att effektivisera interna processer – ett arv från industrialismen – skapat en ganska djup rädsla för att "göra fel". För att sticka ut hakan, ta egna initiativ, ta risker och misslyckas. Medarbetarna ute i våra svenska organisationer har inte precis övat sig i 200 år på att våga, utan snarare på att göra "rätt", att göra som de blir tillsagda. Att göra fel på jobbet har blivit ungefär vad jagad av en flock vargar var för 200 år sedan – den värsta av mardrömmar.

Den organisatoriska rädslan finns och vi har skapat den själva."³

Oavsett vad som djupast sett är orsaken till den här rädslan så hör den samman med ett misstroendeorienterat ledarskap. Ett ledarskap som är mycket vanligt inom våra organisationer och som försöker dölja att det är rädslo drivet genom en som klokhet och rationalitet beskriven övertro på värdet av planering och styrning. Det handlar om att som Hallberg och Kristensson uttrycker det "minimera oförutsägbarhet, osäkerhet och rädsla genom att definiera in i minsta detalj".⁴

³ Ibid. sid 151.

⁴ Ibid. sid 154.

I praktiken innebär detta sätt att leda att man åtminstone delvis sätter det personliga omdömet ur spel. Allt förvandlas till typsituationer som det i princip finns manualer för. Resultatet blir en livlöshet som när den är tillräckligt uppenbar gör det frestande att låta robotar ta över jobbet. Och människorna som är i ett sådant system eller möter systemet ifråga mår därefter. Energin som genereras både av att leverera och ta emot välsittande skor uteblir. Det blir inget levande och därför ömsesidigt givande möte med kunden. Kanske det inte är så illa att passformen påminner om kartongen. Men inte har det gått tillräckligt långt och inlevelsefullt i kundens skor. Och eftersmaken av interaktionen blir åtminstone fadd eller så väcks en snopen känsla av brutet förtroende och missnöje som kan slå ut i ren och oförfalskad irritation. Hur sköts det här stället egentligen?

Motmedlet mot detta alltför vanliga tillstånd är ett tillitsorienterat ledarskap. Och då inte som en etikett för att skyla över vad som verkligen pågår. Utan på allvar. Ledarskapet måste alltså agera utifrån en personlig mognad som gör att det kan lösa upp den medmänskighetskramp som drabbar oss alla om vi lever inom en misstroendeorienterad "regim". Det jag menar är alltså att den anda som skapas av ett misstroendeorienterat ledarskap gör att det levande och inlevelsefullt mänskliga i oss dämpas och alla pressas mot en hållning som liknar det jag brukar beskriva som en födkroksmentalitet. Man sneglar lydigt och följsamt mot makten och är "in it for the money" och möjligen också för prestigen om man lyckas komma upp sig en smula.

Men allt detta kan förändras i grunden om man på allvar förändrar ledarskapet så att det blir reellt tillitsorienterat. Nu är detta lättare sagt än gjort. Och Hallberg och Kristensson är därför försiktigt pragmatiska när det gäller ledarskapsfrågorna. Men de hymlar inte med sin egen tillit till att de skrivit en bok som kan användas som stöd för rejäla steg i rätt riktning.

Även om det säkert redan har framgått vill jag avslutningsvis säga att enligt mitt enkla förmenande är *I kundens skor* en mycket bra bok. Och man skall definitivt inte förledas av lätlästheten att tro att budskapet är smalt och enkelt. Boken bör egentligen läsas långsamt och kontemplativt. Den gäller nämligen inte bara läsaren på ett mycket personligt sätt utan den säger också indirekt något om bekymren som plågar vår moderna värld. Från mitt perspektiv är den alltså trots sitt skenbart begränsade ämne en insiktsfull plädering för ståndpunkten att vi människor behöver inse att de kriser och problem i stort och smått som vi upplever bara kan hanteras väl om vi vågar lita på oss själva och därmed på våra vettiga och medmänskliga sidor. Då kan vi tillsammans både skapa och upprätthålla en värld värdig våra bättre sidor oavsett de apokalyptiska stämningar som har en tendens att färga vår nutid.