

Lingxin
förlag

Det är först när du stannar upp som du är på väg

Äventyret att leda sig själv och andra

Catharina Nasenius

Ett utdrag

Lingxin förlag
© Catharina Nasenius
Omslag: Maria Lindhgren
ISBN: 978-91-637-2249-3

Innehåll

Resan 11

Det är först när du stannar upp som du är på väg 13

Lek med tanken 14

Varför blir det inte alltid som jag tänkt mig? 15

Att öva sitt medvetande 16

1. Det goda ledarskapet 18

Chef – ledare 18

Walk the talk – att fungera som modell 21

Att inspirera och låta sig inspireras 22

Tid för reflektion 25

Det värdebaserade ledarskapet 26

Höga målsättningar och vardagligt arbete 27

Första experimentet – Att iaktta 31

Född till ... 33

Tänk dig att livet är en resa 38

Tid för reflektion 39

Att bli medveten om nuet 39

Andra experimentet – Jag lägger just nu märke till att ... (1) 41

Tredje experimentet – Jag lägger just nu märke till att ... (2) 42

2. Teamet 45

Tid för reflektion 48

3. På Andra Sidan (1) 49

Tid för reflektion 57

4. Vägen till det kreativa teamet (1) 58

Energier 60

Tid för reflektion 61

Introduktionssamtal 61

5. På Andra Sidan (2) 63

6. Vägen till det kreativa teamet (2) 71

Utvecklingssamtal 71

Att samtala 72

Supportsamtal mellan medarbetare 74

Konsulthjälp 79

7. På Andra Sidan (3) 80

8. Vägen till det kreativa teamet (3) 87

Fjärde experimentet – Att iaktta (2) 90

Allt finns inom oss 92

Femte experimentet – Att ta ansvar för sin känsla 93

Det totala icke-dömandet 93

Sjätte experimentet – Att förlägga lösningen hos dig själv 98

9. På Andra Sidan (4) 100

10. Vägen till det kreativa teamet (4) 114

Tid för förändring 115

11. På Andra Sidan (5) 118

12. Vägen till det kreativa teamet (5) 135

Det kärleksfulla icke-dömandet 138

13. På Andra Sidan (6) 140

14. Vägen till det kreativa teamet (6) 155

Förlåtelse 162

Tid för reflektion 162

15. På Andra Sidan (7) 163

16. Vägen till det kreativa teamet (7) 184

Det du ger ut får du själv tillbaka 187

Tid för reflektion 189

17. På Andra Sidan (8) 190

18. Vägen till det kreativa teamet (8) 209

Tid för reflektion 213

Professionellt arbete berikas av konstruktiv återkoppling 214

Tid för reflektion 218

19. På Andra Sidan (9) 219

Några tankar 230

Litteratur 231

Välkommen

Du är inbjuden att följa med på en resa. Har du läst min bok Gettingboet kommer du att känna igen det mesta, eftersom den här boken är en nybearbetning av den. Förhoppningsvis hittar du infallsvinklar som ger ny inspiration. Dessutom blir en resa aldrig densamma även om vi varit på platserna tidigare.

Jag hoppas att du som läsare känner dig inbjuden till en spännande upptäcktsfärd. Du kommer att möta olika människor och situationer och förhoppningsvis någonstans där i vimlet hittar du en lugn stund och kan stämma trä med dig själv.

Stockholm den 7 januari 2013

Resan

Tänk dig att livet är en resa, inget sker av en slump och det är du som styr. I varje ögonblick kan du påverka dina steg och din riktning. Du vet inte alltid vilka utmaningar som presenteras för dig men du påverkar själv utgången. Du kan färdas både i det yttre och i ditt inre. Varje ögonblick är en möjlighet till lärande och utveckling. Varje ögonblick är ett växande.

Om det vore så, skulle det då påverka ditt sätt att se på livet?

Inledningen ovan kan verka både pompös och högtravande, men om vi bryter ner det pompösa till vardag så kommer vi snart att upptäcka att meningarna handlar om vardagshändelser. Om vi å andra sidan omvandlar det vardagliga till en del i ett större sammanhang så kan det hända att vi kan se även detta i ett nytt ljus. För mig är det en del av spänningen i att leva; hoppen mellan det vardagliga i det ”lilla och nära” och tankar om vad som egentligen är meningen med livet. Jag undrar om det är möjligt att förmedla tankar kring ledarskap, team och personlig utveckling utan att göra dessa tvära kast.

Jag har min vardag på utvecklingsföretaget Vardagens Dramatik AB. Där arbetar vi med frågor kring ledarskap och den psykosociala arbetsmiljön. Ofta använder vi oss av interaktiv teater som

ett forum för att få igång ett samtal där alla kan dela med sig av åsikter och erfarenheter. Vårt arbete innebär snabba kast mellan olika miljöer. Ena dagen är det kvinnor från hemtjänsten i den lilla kommunen och vi ger vårt program i samlingssalen. De uttrycker tacksamhet över att det serveras kaffe och bullar. Andra dagen är det vd:ar från tre världsdelar och kursen hålls på ett internationellt ledarskapsinstitut utomlands. De tycker att det är självklart att det ingår en tre-rätters lunch.

Vardagen ser olika ut för en topp-vd i ett stort internationellt företag och för en som är anställd i hemtjänsten i den lilla kommunen. I det ena fallet tar du kanske bussen till jobbet, upplever möten med gamla människor och deras livsöden. I det andra fallet är de internationella flygplatserna dina pendeltågsstationer, och dina beslut handlar om tusentals människor och hundratals miljoner kronor.

Till det yttre ser livet olika ut men har du tänkt på en sak: även kungen måste gå på toaletten! Detta ofattbara faktum fascinerade mig och mina vänner när vi var små. Ja, det var faktiskt en av de mest häpnadsväckande insikterna i livet vid en viss ålder. Med lite högtidligare ord skulle man kunna uttrycka det som att inför Gud är vi alla lika. Om jag inte tror på något gudomligt så kvarstår ändå det faktum att vi alla kastas mellan vardag och liv och död. Och vi har alla våra utmaningar i livet. Naturligtvis ser de olika ut. Det som är en utmaning för mig kanske är en självklarhet för dig

och tvärtom. Men vi står där med våra liv och möjligheter som vi alla försöker handskas med så gott vi kan. Och ett faktum kan vi aldrig komma ifrån: *vi är alla ledare – för våra liv.*

Den tanken är utgångspunkten för denna berättelse. En historia kan jag säga att det är, en fackbok kan jag också välja att kalla den. Om du som läser är chef eller medarbetare spelar alltså ingen roll. Det är egentligen två sidor av samma mynt. Hur ska ett gott ledarskap fungera utan medvetna och kunniga medarbetare? Hur ska målinriktade medarbetare nå sina mål utan mottagliga chefer?

Om du är chef eller ledare så är inte din uppgift att leda dina medarbetare utan att lära dig att kommunicera med ledaren i dina medarbetare. Det är bara i det yttre som vi människor är uppdelade i ledare och icke-ledare. Vi har alla vår egen ledare inom oss. Ledaren som ska konfronteras med möjligheterna i livet.

När jag frågar människor i våra utbildningar vad som kännetecknar en bra arbetsplats brukar jag få ungefär detta till svar: *bra ledarskap, bra stämning, att det finns utvecklingsmöjligheter, att man ställer upp och hjälper varandra.*

När jag frågar vad bra ledarskap är låter det så här: *tydlighet, förmåga att sätta mål, lyhördhet, visa medarbetarna respekt, kunna ge och ta kritik.* Vi är eniga om att det till stor del handlar om medmänsklighet. Vi är överens.

Så gör vi en övning där chefen under realistiska förhållande har ett samtal med en medarbetare. Vad händer? Han/hon tillintetgör sin samtalspartner! Eller han tappar totalt kontrollen över

samtalet och medarbetaren styr samtalet åt ett helt annat håll, och chefen får inte ens fram vad han ville säga.

Det är i detta läge många frågar efter tekniker. Hur kommer vi dit? Till det goda ledarskapet och det kreativa teamet? Vad nns det för teknik som jag kan lära mig så att jag klarar av att ha bra samtal med mina medarbetare? Vi var ju överens om att ledarskap till stor del handlar om medmänsklighet. Varför var det plötsligt så svårt, och är det ett tecken på medmänsklighet när jag som chef känner mig fullständigt överkörd? Vart tog målet med samtalet vägen? Vi har ju ändå ett mål med vårt arbete!

Finns det tekniker som kan hjälpa oss? Javisst, om vi med teknik menar kunskap. Men vi kan aldrig sätta allt vårt hopp till den. Att bli beroende av tekniker är som att ha dragit in elektricitet i huset utan att veta hur man sätter på den eller står frågande när strömmen går, desperat skrikande ”Var är propparna?” Kunskap är ett redskap.

Det är först när du stannar upp som du är på väg

Om du kör bil och ett barn plötsligt kommer utspringande på vägen framför dig kan förmågan att reagera snabbt rädda liv. Om du får kritik på jobbet och svarar snabbt med att försvara dig innebär det inte samma fördel.

Det som händer är att vi får ett stimuli och vi avger en respons.

Tiden mellan stimuli och respons är ofta väldigt kort. Ibland kommer vår reaktion på vad någon säger eller gör blixtnabbt. Vi hinner inte ens tänka efter innan vi reagerar. Då är det vår autopilot som har kopplats på. Den ser till att vi, gång efter gång, reagerar på ett likartat sätt på likartade stimuli.

Reagerar du på det sätt som du vill, eller önskar du ibland att du hade reagerat på ett annat sätt?

–Tänk efter före! Ta ett djupt andetag! Räkna till tio!

Alla dessa vardagliga uttryck uppmanar till att skapa ett mellanrum mellan stimuli och respons, ett utrymme. Att ge oss själva tid till att bestämma hur vi *vill* reagera. Alltså att koppla ur autopiloten och styra själv. Utrymmet är till för att vi ska fundera över vilka värderingar som ska styra våra reaktioner. Hur vill jag vara som medmänniska, chef och medarbetare... Om vi inte kan skapa utrymmet i stunden så är alternativet att efter situationen blicka bakåt och reflektera över hur jag reagerade, och framåt; hur vill jag i fortsättningen reagera. När vi gjort det till en vana kommer autopiloter att skapas som stämmer mer överens med våra aktuella värderingar och inte spegla gammal historik. Då kan vi ha nytta av vår autopilot.

Det är först när vi stannar upp som vi är på väg ...

Detta är grunden för all medveten kommunikation.

Denna bok innehåller också en roman. Här följer ett utdrag
ifrån det första kapitlet ”På Andra Sidan (1)”

3. På Andra Sidan (1)

Thomas gjorde några hastiga anteckningar, samlade halvt stående ihop papperen på skrivbordet, suckade, lämnade rummet och gick ut i korridoren. Telefonen ringde och han vände tillbaka in, lyfte luren och svarade. Någon andades och sedan hörde han ett klick. Linjen var bruten. Förbannade människa, muttrade han, och det kändes som om en knytnäve hade träffat honom i maggropen. Det var andra gången den här morgonen.

I korridoren mötte han Filip eller Flippe som han envisades med att vilja bli kallad. Thomas hade aldrig förstått hur en vuxen man ville bli kallad Flippe. Man förresten, fnös Thomas för sig själv, när han såg hans ring i örat och hörde honom ropa i korridoren:

– Morgonmöte! Samling i köket!

De andra var redan där, bökande med kaffekoppar och sina frukostsmörgåsar. Ett allmänt sorl lade sig strax under de i ståltrådar hängande skivor som utgjorde undertaket. Thomas satte sig vid kortsidan. Lisa serverade honom en kopp kaffe, med en sockerbit i. Precis som han ville ha det. En del saker fungerade i alla fall utan några diskussioner. Mitt på bordet stod en hög med plastmuggar, en mugg med plastskedar i, några sockerbitar på ett

fat och en liter mellanmjölk.

De var åtta pedagoger, en administratör och en säljare på hans avdelning. Några arbetade heltid och andra deltid. Gänget som samlades till ett informellt möte varje morgon var de som hade heltidstjänster och som hade sitt dagliga arbete i "huset". Målsättningen med mötena var att Thomas skulle få en chans att informera om senaste nytt.

Idag kände han sig lättirriterad, ett obestämt obehag uppslukade honom.

– Det är inte så lätt att prata när ni alla far omkring!

Lisa satt redan på sin plats med ett anteckningsblock framför sig. Hon var anställd som sekreterare men upplevde sig mer som ett slags "alltiallo". Ingrid som stod vid diskbänken, oklanderligt klädd i svartvitrutig dräkt, slängde en hastig blick på Thomas, bredde lugnt färdigt sin smörgås, öppnade kylskåpet och frågade varför ingen köpt mjölk. Filip drog handen genom sitt halvlånga hår, han kunde inte förstå hur hon kunde leda avancerade datakurser, när hon till vardags inte kunde hålla reda på någonting.

– Den står på bordet, svarade Lisa.

– Vi är ett utbildningsföretag, började Thomas. Under den sekund han hämtade andan var det tyst. Vi måste alltså sälja kurser, fortsatte han.

– Men herregud, ser ni inte hur blomman ser ut! Det var Majsan som fick alla att för ett ögonblick stirra på den slokande hibis-

kusen i fönstret. Precis när hon hade rest sig upp för att hämta vattenkannan blev hon avbruten av Lisa.

– Jag har gett den vatten. Den har inte hunnit suga upp det än. Majsan satte sig ned och Thomas fortsatte.

– Alla kurser säljer inte tillräckligt. Vid senaste mötet på huvudkontoret antydde de något om rationaliseringar.

Ingen såg på Lennart. Han var säljare och det var hans uppgift att uppsöka företag och berätta om verksamheten. När enskilda personer ringde, utifrån den katalog som distribuerades till hushåll och som svar på annonser, slussade Lisa telefonsamtalen till respektive kursledare. Men de stora kvantiteterna skötte Lennart om. Hans uppgift var att sälja datakurser till hela företag. Lennart rättade till slipsen, drog i byxbenet så att det lade sig precis så långt ned över skon som han tyckte var snyggt. Han svalde. En svettpärla formerade sig längst upp i hårfästet. Det var ingen som såg den.

Thomas gick igenom det senaste kvartalets siffror. Under tiden satt Ingrid och lekte med pärlhalsbandet som hon hade runt halsen. Hennes fingrar stannade för en stund vid halsgropen. Det var något som inte var som det brukade. Hade gropen blivit grundare? Hon lät fingrarna känna vidare och hon tyckte sig känna en bula. En isande kyla spred sig i hela kroppen.

Majsan satt och stirrade upp i taket. Hennes blick fastnade på de hängande skivorna som utgjorde innertaket. Hur i helsicke hade

någon kunnat få för sig att hänga dit såna med motiveringen att akustiken blev för dålig annars – i ett kök! Ovanför skivorna fanns ett gammalt kulturhistoriskt glastak! Vem brydde sig om hur här såg ut egentligen – utom hon själv.

– Genom er tystnad förstår jag att ni inser allvaret i situationen. Arbetsmarknaden förändras och det gäller för oss att ha känsla för vad som ligger i tiden och vilka kurser som det finns behov av.

Mötet avslutades och alla gick till sina rum. Ingrid ställde sig framför spegeln, tog av sig halsbandet och blottade strupen. Man kunde knappt ana en grop, så böjde hon in hakan och gropen blev tydligare. Kanske inbillade hon sig allting. När hon kände efter med handen kunde hon tydligt känna en knöl, mitt i gropen. För ett ögonblick såg hon ett skelettartat ansikte i spegeln och hon gick med darriga ben och satte sig vid skrivbordet. Det var inte inbillning, hon hade en knöl alldeles nedanför struphuvudet!

– Kom in, dörren är öppen. Filip's knackande på en vidöppen dörr irriterade Thomas. Han hade aldrig dörren stängd och kunde inte förstå varför Filip envisades med att knacka. Förmodligen var det bara ett sätt att ironisera över hans chefskap. Filip stannade i dörröppningen.

– Jag ville bara säga att jag stöder dig när det gäller rationaliseringar. Det finns en massa skräpkurser som vi har och som vi lika gärna skulle kunna skrota. Det är ingen som vill ha dom i alla fall.

– Är det ... Men Thomas blev avbruten.

– Förresten så går jag lite tidigare idag, bara så att du är informerad. Ja, om det är nåt.

– Visst. Visst. Ingen fara.

Thomas tog fram den senaste kurskatalogen ur bokhyllan. Alla deras kurser låg i tiden, ändå hade de inte full beläggning. Det måste var något fel på kurskatalogen eller med Lennart som säljare.

– Kan jag stänga dörren efter mig. Det var Majsan som kom in i rummet ... utan att knacka.

– Visst. Visst.

– Jag har en idé.

– Utmärkt, det är precis vad vi behöver just nu. Konstruktiva idéer.

– Jag tycker att vi tar bort dom här skivorna som hänger i taket.

– Skivor. Vad är det du säger. Skivor?

– Jaa, så att glastaket kommer fram igen.

– Jaså, menar du akustikplattorna? Men det är ju bara ett år sen dom kom upp. Det är ju för akustikens skull. Du har väl inte glömt att vi hade en expert här som uttalade sig.

– Det var Flippes idé!

– Idé, ja. Men sen fick ju experten avgöra det hela.

– Men det är väl ingen som hör bättre för det?

– Självklart. Vi satte upp dom för att alla kände sig trötta efter våra möten.

– Jag är lika trött.

– Ja, ja, ja. Vi får ta en diskussion så småningom. Men än är det för tidigt att göra en ordentlig utvärdering. Dessutom underlättar plattorna om vi anställer någon som har problem med hörseln!

Thomas kände sig otålig, det kröp i honom och han visste inte hur han skulle få ut henne ur rummet. Majsan slog sig ned i besöksfåtöljen och fortsatte att prata om vilka förändringar som hon tyckte att de skulle göra i lokalerna. Otåligt och fåordigt svarade han på hennes tyckande och tänkande samtidigt som obehaget steg inom honom. Hon stal hans tid! Han slutade att lyssna, men tittade på henne så att hon inte skulle märka att han inte längre hörde på. Ibland inflikade han ”jaså tycker du det” eller ”är det något mer som du tycker vi skulle ta upp till diskussion” bara för att inte verka ohövlig. Nu kände han hur huvudvärken kom krypande igen. Frugan hade nog rätt. Han måste äta något annat än kaffe och smörgås till frukost. Men hon skulle aldrig få honom att äta den där idiotiska bovetegröten hon envisades att börja dagen med. Telefonen räddade honom.

– Du ska få prata ifred, sa Majsan och reste sig upp. I dörröppningen vände hon sig om och tillade: men tänk på saken, innan hon försvann ut genom dörren. Han lyfte luren, sa sitt namn, hörde någon andas, och sedan bröts samtalet. Det var inte mitt fel, muttrade han argt för sig själv.

För ovanlighetens skull hade Ingrid dörren stängd. Thomas öppnade den försiktigt och kikade in.

– Har du tid ett ögonblick? Hans röst blev alltid mildare när han tilltalade henne. Han var själv medveten om det. Han kände sig mildare gentemot Ingrid än mot de övriga.

– Jag skulle precis ringa, men det är inget speciellt. Det kan vänta, kom in du. Hon lade tillbaka telefonen på bordet.

Han gick in, stängde dörren efter sig och satte sig på armstödet till en fåtölj. Han var tyst och suckade.

– Det är värre än du antydde eller ..., frågade hon deltagande.

– Dom är jävligt kritiska helt enkelt ... ledningen. Dom ifrågasätter vårt berättigande.

– Men det är väl att gå för långt!

– Milt uttryckt!

– Hotar dom med att lägga ner avdelningen?

– Indirekt ... ja, man kan väl kalla det ett hot, suckade han.

– Men det är ju vansinne. Kan dom verkligen tänka sig ett utbildningsföretag utan datakurser ... i dessa tider?!

Han reste sig och gick tyst runt i rummet.

– Jag fattar inte varför vi inte får nån snurr på ruljangsen. Så sänkte han rösten och ställde sig nära Ingrid.

– Vad tycker du om Lennart?

– Lennart?

– Ja, Lennart.

Hon funderade en stund.

– Han kommer väl inte att få nobelpriset i intelligens direkt ...

inte i konsten att sälja heller.

– Nåt måste ju vara på tok. Det är ändå hans uppgift att sälja.

Vad fan gör karln?

– Gav dom någon deadline ... ledningen ... för nedläggning ...?

– Nej, för fan. Det är bara skrämselskott. Vi måste förbättra resultatet. Det är vad deras ammunition betyder. Om jag bara visste svaret ... vad säger du?

– Ta ett snack med Lennart. Har du haft utvecklingssamtal med honom förresten? Nu hade Ingrid kopplat på sitt ”nu gör vi nåt åt det”-kraften och hade nästan glömt bort oron över sin knöl i halsen.

– Jag hade tänkt börja planera samtalen med er alla nu i dagarna. Jag har bara haft så mycket att göra. Han rätade på ryggen. Du har helt rätt, jag ska ta ett rejält snack med Lennart. Jag lägger siffrorna på bordet. Nu får det fanimej hända någonting. Vad ska vi ha en säljare till som inte kan sälja. Tack ska du ha ...

– Annars får du väl försöka få honom omplacerad. Ingrid började fingra på pärlhalsbandet igen.

Han kände sig bättre till mods. Det var alltid likadant. Lite idébollande med Ingrid brukade få honom på bättre humör. Skulle de andra vara av samma kaliber som hon, så skulle det vara ett rent nöje att vara chef.

– Glöm inte mötet i eftermiddag. Det var hans chef, Eva, som ”tittade in”. Ta med dig utkastet till vårkurserna. Hennes blick var

mild och han skulle just svara då hon fortsatte ut i korridoren igen. Han skakade på huvudet och visste inte vad han skulle göra. Lennart satt nedsjunken bland papper och pärmar vid sitt skrivbord, frenetiskt letande efter något. Det måste finnas en nyckel någonstans, lösningen på varför siffrorna gick åt fel håll. Gamla kunder och möjliga nya kunder. Möten, rapporter och luncher. Det var som gröt i huvudet till slut. Han rättade till byxbenet och torkade bort en svettpärla i pannan, så som han alltid brukade göra när han kände sig pressad. Han förstod att han var ifrågasatt, för vem ska man sparka på när siffrorna pekar nedåt om inte på säljaren! Men det var något som inte stämde. Han visste det ... men inte vad.

– Snygg slips! Filip hade öppnat dörren och kommit in utan att han märkt något. Lennart kom sakta ur sin dimma och tittade efter vad han tagit på sig på morgonen. Han log, det var den med jordgubbarna på.

– Du har sinne för humor, fortsatte Filip, det är det som är styrkan med dig. Mitt i dessa mörka tider påminner du oss om att ljuset kommer att komma tillbaka. Han skrattade åt sitt eget skämt. Lunch?

De gick några kvarter bort till en pizzeria dit de visste att de andra inte brukade gå. Lennart tog en stor stark och Filip lade märke till det utan att kommentera det.

– Han luktar svett, har du känt det? Filip stoppade in en tugga

av pizzan, medan Lennart nogsamt skar bort kanterna runt om hela capricciosan.

– Jag tycker att han luktar lite av varje ... framför allt feighet. De trivdes ihop och hade alltid något att prata om. Utifrån såg de ut som varandras motpoler. Lennart med sitt kortklippta perfekta hår och alltid klädd i blazer med passande byxor. Pratig men sällan om något personligt. Var han tvungen att lyssna smög sig tröttheten över honom och han kände sig uttråkad. Han försökte alltid hitta logiska förklaringar till skeenden och var bra på att strukturera. Filip, halvlångt hår, ring i örat och ofta klädd i det senaste modet. Vissa människor skulle kunna beskriva Lennart som tråkig och lagom, men aldrig skulle någon ge det omdömet om Filip. Snarare uppkäftig, utmanande och med en förmåga att hamna i centrum.

– Jag håller på att gå igenom alla kunder de senaste två åren för att analysera vad som har hänt. Lennart torkade sig med servetten om munnen.

– Tur att såna som du finns, jag orkar inte bry mig. Vad har man chefer till om dom inte kan få hjulen att snurra. Så resonerar jag. Förresten, hänger du med till Zinken på söndag, match och en stor stark efteråt? Vad säger du?

– Läste du att han var skadad ... menisken ... Lennart tog en klunk av ölen.

– Sånt kan ta tid ... men dom vinner ändå. Oavgjort räcker

för kvalplats.

Thomas sjönk ned i älsklingsfåtöljen, styrde cd:n med hjälp av fjärrkontrollen, växlade spår ett par gånger och hittade så slutligen låten han letade efter. Tryckte på repeat så att samma låt spelades hela tiden. Det fanns något i själva upprepandet som fick honom att känna sig kreativ. Lennart, Lennart, Lennart, som ett mantra upprepade han namnet tyst för sig själv. Lösningen måste ligga i säljdelen. Men det var viktigt att han förberedde utvecklingssamtalet ordentligt. Siffror är det språk som säljare förstår. De hade tillsammans satt upp ett säljmål och det var inte uppnått. Tvärtom! Ett antal kurser hade de fått ställa in, andra var olönsamma och kurvan som de ritat uppåt i förra utvecklingssamtalet som ett framtidsmål pekade nu klart nedåt. Lennart måste förbättra sitt resultat annars var han tvungen att hota med ... omorganisation. Ja, med stöd av ledningen förstås.

Ingrid, sköna tanke att tänka på henne, ordning, beslutsamhet, aldrig omöjlig. Vissa kunde tycka att hon var kall och rationell, men det tyckte inte han. Snarast någon att luta sig mot. Han skulle börja med att ha samtal med henne. Då skulle det kanske dyka upp en och annan idé som han kunde ha nytta av inför de andra samtalen. Han skulle berätta för henne hur bra han tyckte om henne. Just det, tanken slog honom, han hade aldrig riktigt tydligt talat om för henne hur mycket han uppskattade henne. Men den där konsulten på kursen i förra veckan hade ju påstått

att chefer ofta ägnade allt för mycket tid åt bråkmakarna och glömde bort att berömma de lojala och duktiga. Det skulle han ändra på minsann.

Majsan, Majsan, Majsan, arma kvinna. Han ryckte till som om han ville skaka av sig någonting. Hur kan en människa vara så totalt okänslig för sammanhang!! Detta evinnerliga pladder om absolut ingenting. Absolut ingenting. Hur hade han fått henne på halsen?

Lisa, duktig, pålitlig, inga problem. Han hade inte så mycket att säga henne. Det samtalet kunde han säkert klara av mellan två möten. Han var tacksam att hon fanns.

Filip ...! Åh herregud, hur kunde han glömma bort att bestämma tid med honom. Men var det verkligen nödvändigt att ha samtal med alla varje halvår? I flera böcker hade det stått att det var lagom med en gång om året, inte varje halvår. Jaja, uppföljnings-samtal kallade man det ena samtalet. Men än sen? Han hade ändå ingenting att säga den där fjanten. Han verkade ju klara sig så bra själv. Förresten satt han säkert och smidde planer på hur han skulle ta över avdelningen. Bara hans sätt att kalla till möte på morgnarna. Hade han själv bett honom om det? Verkligen inte. Var det inte hans egen uppgift som chef att göra det! Men nu hade alla vant sig vid att det var Filip som kallade på morgnarna så det skulle närmast verka lite löjligt om han själv började. Tänk bara på hans sätt att knacka, fast dörren är öppen. Ytterligare ett sätt att

ta kommandot. När nu dörren stod öppen måste han väl förstå att det bara var att kliva in. Alla andra förstod det! Så den där förbannade ringen i örat. Pinsamt!

Han reste sig upp och gick ut i köket och hällde upp en liten Lagavulin, single malt, läppjade på den, lät den bränna en stund på tungan och så fyllde den honom med värme. Takes out the fire but leaves in the warmth, upprepade han högt som i reklamen. Skönt att Monica var bortrest ett par dagar, han behövde få vara ensam. Han hällde upp en till, lite större den här gången, så njöt han av att få ha huset för sig själv. Nu fanns det inga barn att ta hand om när hon var bortrest ... nu kunde han få det bästa av allt. Om det inte vore för ... Vad spelade det för roll om han ringde henne ... de kunde träffas en stund ... nej, nej, han behövde inte ens träffa henne, det skulle räcka med att de tog ett snack i telefon ... visst hade han sagt att nu minsann var det slut på detta smygande ... nu skulle han bli en ärlig människa ... men än sen ... än sen. Monica skulle ju vara borta ett par dagar ... och förresten vad visste han om vad hon hade för sig på sina tjänsteresor. Han tog telefonen och slog det nummer som han tills helt nyligen hade ringt flera gånger om dagen. Handen darrade och han bytte hand. *(Forts. följer.)*