

TILLIT ÄR NYCKELORDET – OM TROVÄRDIGHET OCH FÖRTROENDE

En orsak till bristen på tillit ligger på det personliga planet. Bakom mediaaffärerna finns inte sällan en retad eller förödmjukad tipsare. När distans och sårade känslor uppstår mellan människorna griper vissa till mord. Jag har en känsla av att detta ökat med åren, att man förr var mer angelägen än nu att reda ut oegentligheter i det tysta och låta den som gjort fel göra rätt för sig. Till en del tror jag att skoningslösheten har att göra med den sociala indignation som vuxit fram i generationsklyftan. För första gången efter industrialismens genombrott kommer barnen i vår tid få svårt att nå upp till samma materiella standard som föräldrarna. Ur detta växer en vakthållning mot dem misstänks ha skott sig.

Den mest utbredda folksjukdomen i vårt samhälle är bristen på tillit. Åsikten framfördes för ungefär tjugo-fem år av professorn vid Nordiska Hälsohögskolan i Göteborg Edgar Borgenhammar. Jag tyckte redan då att han satte fingret på spiken. Hans diagnos har med åren bara blivit mer och mer besannad.

Bristen på tillit visade sig i alla dessa affärer under 90-talet. Minnet av Mattsson, Marjasin, Sahlin, Sprängare, Barnevik och de andra börjar blekna. Utom för dem som drabbades. Såren kanske läker hjälpligt, men de går lätt upp igen. Ären läker inte helt. När affären pågick stormade indignationen. Stormen drar vidare till nya öar på tidens hav. Nu är det ÖB, SL, Spång, Pettersson och andra magnater. Till och med våra kontrollanter polisen och Riksrevisionsverket ställs vid skampålen.

Bristen på tillit har många orsaker. Det handlar till en del om girighet. Livets mening kan bli att tjäna pengar. Bland dem som har det livsmålet uppstår en kultur som det kan vara svårt att förhålla sig självständigt till och som befinner sig ljusår från den verklighet som är de flestas. När den allt överskuggande frågan blir om man skall tjäna 225.000 eller 250.000 i månaden avslöjas en brist på tillit till andra värden i livet än att tjäna pengar. Det är lättare för en kamel att ta sig genom ett nålsöga än för en rik att komma in i Guds rike, sade Jesus. Hans ord besannas i girighetens salar.

En annan orsak till bristen på tillit ligger på det personliga planet. Bakom mediaaffärerna finns inte sällan en retad eller förödmjukad tipsare. När distans och sårade känslor uppstår mellan människorna griper vissa till mord. Jag har en känsla av att detta ökat med åren, att man förr var mer angelägen än nu att reda ut oegentligheter i det tysta och låta den som gjort fel göra rätt för sig. Nu grips det skoningslöst till mord.

Till en del tror jag att skoningslösheten har att göra med den sociala indignation som vuxit fram i generationsklyftan. För första gången efter industrialismens genombrott kommer barnen i vår tid få svårt att nå upp till samma materiella standard som föräldrarna. Ur detta växer en vakthållning mot dem misstänks ha skott sig.

Bristen på tillit tror jag också har att göra med sektoriseringen. Samhället har fått vattentäta skott mellan de olika miljöerna. Kupésamhället som begrepp myntades på 1980-talet och det står sig också idag. Vi tuffar mot framtiden var och en i sin lilla kuppe. Ingen kan få ett grepp om helheten. Frimurarna och rotaryanerna

vet att när vi inte ser och inte hör vad folk har för sig i de andra kupéerna finns en grogrund för misstänksamhet och misstro. En del har lättare för det beteendet än andra.

Förtroende och trovärdighet handlar därför om tillit, min egen tillit till andra och andras tillit till mig. Tillit växer ur relationer. Till en del handlar tillitens tillväxt därför om strategi för det företag eller den institution jag leder.

När det gäller strategin formulerade en världspresident för Rotary för några år sedan ett bra motto: *människors väl är vår uppgift. "Störst är den som tjänar"*, sade Jesus. Översatt till praktisk handling betyder detta att det är viktigt att företagets skugga gentemot omvärlden är att det vill tjäna människorna, inte tjäna på människorna. En profithunger som går ut över tilliten är förödande redan på kort sikt.

För att uppnå den tilliten är det viktigt med öppenhet och trovärdiga förklaringar. Människor märker om man själv tror på det man säger och om man tror att det är sant som man säger. Visst kan affärshänsyn ibland tvinga till förtegenhet, och sådan förtegenhet accepteras, men då får man vara beredd att motivera med det. Det räcker inte med att göra sig oanträffbar eller vägra svara på frågor. Att göra så kan vara ett skydd för stunden för en själv, men förr eller senare måste man svara, och det är bättre att svara medan människor fortfarande är nyfikna på vad man har att säga. Gör man inte det kommer den dag då ingen lyssnar, för alla tror att svaren är tillrättalagda i förhållande till utvecklingen.

Med all rätt suckar vi över media, över drevjournalistik och bristande kunskaper hos många journalister. Trots de avarter som finns i media är det viktigt att inte generalisera. Media är en ringaktad resurs som instrument för kontakten med allmänheten. Via media kan du föra ut ditt budskap om du använder tillfället rätt och inte låter dig provoceras. Trots att media ibland kan upplevas obekväma och trots att de ibland tar till överdrifter är de en revision av samhällslivet och som sådan är media värda respekt även när det är vi själva som drabbas av revisionen.

För att förvärva och behålla den långsiktiga tilliten från omgivningen måste vi vara beredda att erkänna misstag. Det kostar på, för vi vill ju alla vara duktiga. Men vi är människor. Vi gör fel. Ingen är mer trovärdig i mina ögon än den som erkänner att han gjort fel. Dessutom fungerar det rent psykologiskt så att när någon erkänt ett fel ebbat indignationen ut. Naturligtvis skall man inte erkänna misstag som man inte begått för att bli kvitt en besvärlig storm, för det genomskådas, men man skall heller inte halsstarrigt vidhålla felfrihet när alla genomskådar att fel begåtts.

Tillit till ett företag har också ett samband med löner, optioner och pensioner. Det finns en smärtgräns där alla försök att argumentera med rimlighet i relation till ansvar strandar. Varken de övriga medarbetarna, delägarna eller kunderna mår väl av en skenande materialism. En person eller ett företag som slirar i det här avseendet förlorar i tillit.

Till människors väl hör också medarbetarnas väl. Inget företag blir trovärdigt som inte har trovärdiga medarbetare. Vi behöver en ny miljörelse, på det inre planet, i den enskilda människan och i företaget. Vi har kommit in i en situation där vi måste börja ta temperaturen på företagsklimatet. Strategi för företaget är viktigt, men utrymme för personlighetstillväxt är därför också en viktig del av att skapa och vidmakthålla den långsiktiga tilliten.

En stor del av människors livsmening förverkligas i arbetet. Arbetet blir viktigare, tror jag, ju äldre man blir. En personlighetsutveckling av chefer är viktig, men inte bara av chefer. En stor del av utbrändheten växer ur svårigheten att se sammanhang och mening i arbetsituationen eller – lika ofta – i familjesituationen. Var svårigheten att se en mening än finns, handlar det om att en och samma människa går i väggen. Det är dags att ta konsekvenserna av vår insikt att människan inte är en maskin, hon är en varelse med både kropp och själ.

Livsmeningen varierar. I ungdomen handlar det om att bilda familj och etablera sig. När den fasen är över vidtar uppgiften att formulera en ny livsmening. När barnen flyttat ut, när man blir ensam, när man blir äldre, blir livsmeningen ny. Det är viktigt att se att livet rymmer dessa olika faser, men det är också viktigt att se att olika människor går vid olika ålder över i nästa fas. Pensionärsnognad inträder inte vid 65 för alla. För en del är det tidigare, för en del senare.

Personlighetstillväxt behöver en anda av att man blir tagen på allvar som den människa man är. Det berättas att moder Teresa skulle hålla ett föredrag för företagsledare om ledarskap. Jag hoppas jag återger historien korrekt. Hon gick upp i talarstolen i sina sandaler och sin gråa kjol, ställde sig tillrätta och såg ut över de församlade. Så ställde hon frågan:

– Känner ni era medarbetare? Älskar ni dem?

Efter de orden lämnade hon talarstolen. Det var hela hennes föredrag. Indirekt pekar moder Teresa på betydelsen av tillit. Bara den som är trygg i sig själv är trygg i relation till andra.

– Se människan, är därför mitt budskap.

Människorna är inte till för företagets skull, företaget är till för människans skull. Att ett företag ser människan visar sig i hur det hanterar dem som vill framföra klagomål, hur man bygger ut den spontana servicen, hur man utformar blanketter och på många andra sätt.

Blanketterna är ett problem för många äldre och andra som har svårt att förstå språket, invandrare inte minst. Vad hjälper det om du har en viktig uppgift i samhället eller viktiga varor att sälja, om det är svårt att förstå dig? Vi lever i en globaliserad kultur och det gäller att dra konsekvenserna av det. Jag tror att varje sund affärsman vill öka omsättningen och därför anstränger sig för att få ut budskapet. Den gränsöverskridande handeln måste respektera olika kulturer och leva i en global etik. Därför är handeln en fredsskapande aktivitet. Så har det alltid varit. Inga köpmän börjar krig, de vill bedriva affärer i fred.

Det mångkulturella och mångreligiösa samhället ställer oss inför utmaningar. Vi måste visa respekt för judarnas tro, muslimernas, sikhernas, hinduernas, buddhisternas och många andras. Klockan kan inte vridas tillbaka. Nu har vi ett samhälle där somliga har sin vilodag på fredagen, andra på lördagen och andra på söndagen. Religiöst motiverade matvanor och klädvanor är en del av vår verklighet. Detta är en rikedom och inte ett hot.

Vi lever i efterdyningarna till en tid av överdriven förnuftstro, överdriven vetenskapstro och överdriven materialism. Förnuftet är viktigt, vetenskapen är viktig och goda företag är viktiga, men var och en som sett den första snödroppen och den första vintergäcken slå ut vet att det finns en glädje som växer ur det irrationella och i det som ges gratis. Samma känsla av nytt liv kan vi få när samvetet gnager och vi ber någon om förlåtelse. Eller när någon ber oss om förlåtelse, när det är befogat.

Vi är människor med människors känslor och det är vi både på företaget och privat. Vi ikläder oss inte känslolöshet när vi tar på kontorsuniformen. Därför är det viktigt att ge sig själv och andra tid för eftertanke i tystnad, öppenhet för den andliga ingivelsen, ta fram det genuint mänskliga och därmed också gudomliga som finns i varje människa. Det handlar om empati med medarbetarna, om ömhet och om välvilja.

"Vad är då en människa att du tänker på henne, en dödlig att du tar dig an honom? Du gjorde honom nästan till en gud, med ära och härlighet krönte du honom" står det i Psaltarens 8:e psalm. Denna gudomliga gnista i varje människa ger konsekvenser. Förtvinar den, förtvinar hela människan. Vi svenskar är puritanska så fort vi kommer in på andliga frågor, men att odla den emotionella och andliga sidan av personligheten ger ny kraft. Att få visa känslor när något upprörande händer är ett korrektiv mot utbrändhet. Får man inte ge rum för oron när utrikesministern blir mördad, krig bryter ut i Irak eller det sker en katastrof i närmiljön kapslas känslorna in och tar energi.

Vi behöver därför göra upp med vår religiösa pryddhet. Vi behöver göra upp med vår uppdelning i heligt och profant. Vi skulle behöva inviga kontor och företag så att det är klart för alla att de arbetar till Guds ära. Vi skulle behöva samlas till gemensamma riter av ett annat slag än lussemorgon och halvtiokaffe. Inget ont om någondera, de fyller en stor funktion, men det behövs mer.

Jag helgade en gång justitieministerns kontor i Dar es Salaam genom att stänka invigt vatten på väggarna och be om Guds välsignelse över arbetet. Vi upplevde Guds närvaro på kontoret. Så har jag fått också göra på någon tidningsredaktion i Sverige. Efteråt samlades vi till dopkaffe. Nåja, det var Vin santo och mandel-skorpor, men eftersamling var det. En av medarbetarna ville inte vara med, men för de övriga blev det en stund med andligt djup och eftertanke.

Det handlar om att få kraft att leva i sina visioner i denna den ständiga kompromissens värld. Håller vi inte visionerna levande blir det svårt att bevara integriteten och vila i kompetensen. Vilar vi inte i kompetensen blir vi lätt ett offer för frestelsen att mäta framgång i relation till vad vi tror att andra människor tycker om oss, inte i relation till i hur hög grad vi håller våra visioner levande. Vilar vi i kompetensen kan vi ge och ta kritik, för den blir inte personrelaterad utan sakrelaterad.

Spegel

- Vad är din främsta ambition – att tjäna människan eller att tjäna på människan?
- Behöver du öva dig i att erkänna misstag?
- Vad gör du för att dina anställda skall ha ett meningsfullt liv?
- Blir du irriterad över mångfalden i fråga om religion och kultur eller ser du det som en rikedom?
- Hur bygger du in det irrationella i ditt företag?
- Kan du tänka dig att ditt företag blir invigt till Guds ära?

(© Bengt Wadensjö; personalfortbildning, Stockholmsbörsen, 2004.)