

Existentiellt ledarskap - hälsofrämjande ledarskap inför ett nytt paradigm

Anna Rosengren

VD på sitt företag Etik i arbetslivet AB och driver även andra nätverk och företag såsom Existentiellt.se. Anna är etikonsult, teolog och författare med inriktning på social hållbarhet, existentiella frågor, värdegrund, ledarskap, mångfald och personlig utveckling. Hon är även präst i Svenska kyrkan och arbetar sedan många år med utbildningar för näringsliv, kommuner och ideella organisationer över hela landet. Anna nås enklast på www.etikiarbetslivet.se eller anna@etikiarbetslivet.se.

Paradigmskifte - vilket ledarskap behöver vi nu?

Är vi mitt i ett paradigmskifte?

Vad handlar det i så fall om?

Vilket ledarskap behöver framtiden?

Hur formar det vår människosyn och vårt förhållningssätt till hälsa?

Många moderna tänkare, Menas Kafatos mfl, menar att vi är mitt uppe i en djupgående förändring och flera forskare, såväl fysiker som filosofer, börjar sätta ord på det genom att peka på observationer som inte stämmer med de gamla förhållningssätten. Vi behöver ett nytt sätt att tänka och förhålla oss till allt som är menade redan Einstein. Vi behöver gå "utanför lådan" för att finna mening och sammanhang i det som sker. Enligt Thomas Kuhn, som myntade begreppet paradigm, är ett paradigm ett slags hölje av idéer och försanthållanden som i ett samhälle/en kultur/tidsålder härbärgerar vilka frågor som skall (får) ställas och inte ställas, vilka svar som är relevanta eller förväntas samt hur experiment skall (får) utföras.

När nya tankar och idéer formas ,som

inte stämmer med det rådande paradigmet, bildas ett nytt. Det nya blir först motsagt och motarbetat, hånat och ifrågasatt, men ersätter så småningom det gamla då det rymmer fler observationer. Det gamla paradigmet krackelerar och det nya blir naturligt. Exempel på paradigmskiften är det som skett i samband med t ex upptäckten att jorden är rund, att jorden snurrar kring solen och inte tvärtom, relativitetsteorin mm.

Det nya paradigmet i vår tid är enligt några framsynta forskare förknippat med nya visioner om människan och hennes möjligheter. Det innehåller nya tankar om t ex:

- Vad medvetande är
- Vad ”jaget” och ”själen” är
- Hur det inre hänger samman med det yttre och vice versa
- Hur vi kan påverka vårt liv, vår framtid och vårt öde, vilka potentialer vi har
- Hur vi utvecklas som mänsklighet
- Hur allt och alla hänger samman i en allomfattande enhet

Om detta stämmer, om vi är mitt uppe

i ett paradigmskifte där så mycket mer är möjligt:

Vilka potentialer vill vi nu förverkliga?
Vilket slags ledarskap behöver vi i det nya paradigmet?

Salutogent ledarskap i expansion

Forskningen har på senare år uppmärksammat många olika aspekter av ledarskap som värnar om väsentliga byggstenar i ett modernt samhälle. Ett exempel är det hälsofrämjande, salutogena ledarskapet som utgår från Aaron Antonovskys forskning och värnar om vår känsla av sammanhang, KASAM. Detta perspektiv är numera ofta en självklar utgångspunkt. Nu är vi redo för expansion.

Vi behöver, för att må väl och fungera, ha en känsla av sammanhang i tillvaron så att den uppfattas som meningsfull, begriplig och hanterbar. Det som nu efterfrågas är, enligt bland andra Bruce Avolio, Fred Walumbwa och Todd Weber, mer fokus på ett vidare perspektiv där vi inkluderar framväxande aspekter såsom t ex:

- medarbetarens integrerade delaktighet
- global medvetenhet
- holistisk förståelse av människan som en helhet
- existentiella aspekter av ledarskap

Det finns, menar nämnda forskare, ett tydligt ”hål” i forskningen, ett vacuum där de existentiella aspekterna behöver komma in. Nu finns det alltså, även inom forskningen, en beredskap och en längtan att undersöka och utforska

dess frågor som grund för ledarskapet. Så låt oss göra en enkel inventering av det existentiella ledarskapet. Och låt oss börja inifrån - i kärnan.

Ledarskapets innersta existentiella kärna

Var börjar ledarskap?

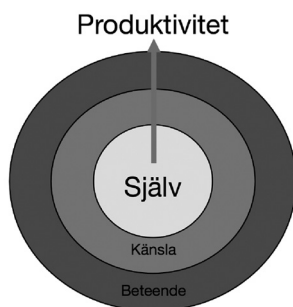
Vad är dess innersta kärna?

Vilket är ledarskapets djupaste skikt?

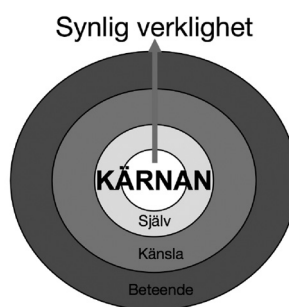
För att leda medvetet och hållbart behöver vi självklart ha en aning om var fjärrkontrollen sitter. Om detta finns det många teorier. Det existentiella perspektivet tar avstamp i det inre och aktualiserar härvid livsfrågorna i varje avseende och i varje situation. Det finns inga mallar och ingen utväg annat än att välja och ta ansvar för det vi väljer. Vi kan inte luta oss mot färdiga teorier, samhällsnormer eller annat, utan var och en är utlämnad åt sitt ansvar och sin potential. Det är vår mänskliga lott att leva i denna ångest-skapande situation utan utväg. Detta existentiella perspektiv har givetvis följder för hur vi ser på ledarskap. Mycket har skrivits generellt om existentialism och existentiella perspektiv. Emmy van Deurzen är en person som har skrivit särskilt om existentiell terapi och förståelsen av människan som ansvarig och pekat på de djupa livsfrågor som inte bör ”teraperas bort” utan förstås som en naturlig del av att vara människa. Det finns även många ledarskapsteorier som på skilda vis bygger på existentiellt perspektiv, det gemensamma är att de betonar individens ansvar. En av dem som, förutom Antonovsky, gör det på ett fint sätt, även om det inte är

helt nya tankar, är Robert Greenleaf som har skrivit en del om tjänande ledarskap och om ledaren som en tjänare och vice versa. Han uppvärderar varje individs ansvar och möjligheter genom att visa på metoder och förhållningssätt som öppnar för detta. En god ledare skapar möjligheter för människor att växa i denna sin existentiella belägenhet så att alla involverade blir mer autonoma, visa, hälsosamma och fria. Vad händer om vi tar detta ett steg vidare och redan från början ser oss alla som delar i en helhet snarare än som enbart separerade individer? Vad händer om vi vidgar det existentiella perspektivet maximalt så att det transcenderar individens särskildhet? Det blir självklart, utifrån ett existentialistiskt perspektiv, att förstå ledarskap som ett sätt att stärka gruppens egen självständiga vishet och plocka fram den naturliga ansvarsfyllda värdigheten även hos gruppen som helhet. Förändring kan inte påtvingas utan behöver få växa inifrån genom metoder som öppnar för dialog och som tillvaratar den kollektiva erfarenheten av det som sker.

Förhållningssättet att självkänslan och självinsikten är grunden finns hos bland andra Will Schutz som skapade FIRO-teorin vid mitten av förra seklet. FIRO (Fundamental interpersonal relations orientation) är en teori som i grunden handlar om att medvetandegöra och stärka vår självkänsla eftersom det alltså är den som anses påverka våra resultat mest av allt. Vad händer, undrar jag nu, om vi tar detta ett steg vidare och ser vad som skapar självbilden och självkänslan, vad som finns där innanför och vad som sker när den får lov att luckras upp? Låt oss anta att en god självkänsla är väsentligt och avgörande för ett hållbart, ansvarsfullt och effektivt ledarskap. Om vi även antar att det är avgörande att vi först får lov att hålla i något innan det blir meningsfullt att tala om att släppa det, så kan vi också omfamna ambitionen att medvetandegöra och stärka sin självkänsla. Detta blir då förutsättningen för att sedan kunna tala om ett uppluckrande eller vidare sökande. Så vad skulle hända om vi fortsätter vår resa in i den innersta kärnan och går vidare, vad finner vi där?



Figur 1. Will Schutz bild av människan där självkänslan avgör produktiviteten.



Figur 2. Existentiellt ledarskap går steget längre in/ut/bortom/inom och utforska hur den innersta kärnan ser ut och dess samband med den synliga verkligheten.

Det avskalade självet

Vad finns innanför/utanför självet?
Vad är det som betraktar?

Innanför självet finns förstås själva föreställningen om ATT vi har ett själv. Men frågan är vad det är som formar den föreställningen? Något finns där som då och då betraktar självet och som även kan förhålla sig till det på skilda vis. Det är detta medvetande, detta varande, som är utgångspunkten för det existentiella ledarskapet. Existentiellt ledarskap börjar här, i denna upplevelse av varande. Det stannar inte vid självkänslan eller självbilden, inte heller vid individens existentiella ångest och insikt om sin belägenhet - det går både längre ut och längre in, samtidigt.

Det situerade självet och wisdom of the crowds

Hur integreras självet i sitt sammanhang?

Hur relaterar vi till vår kontext?

Att beskriva självet som "situerat" innebär att vi ser det som integrerat med samt färgat och beroende av kontexten. Poängen med detta är att betona vårt beroende av varandra som människor, för att kunna beskriva och förstå de sammanhang vi skapar och de normer och kollektiva föreställningar som uppstår i dem. I många andra teoribildningar antas självet ofta vara autonomt och oberoende, vilket kan upplevas som en motsättning gentemot tanken om ett kontextuellt betingat själv. Är vi oskiljaktigt beroende av varandra eller är vi isolerade själv-

ständiga öar eller finns det en fruktbar kombination eller en variant där vi ser självet som kontextuellt skapat och integrerat men samtidigt självständigt agerande? Vi kanske kan se det så att människan är både en kontextuell varelse och en autonom individ, samtidigt. Detta blir än mer självklart när vi ser självet som något gemensamt, dvs när vi ser allt som en enda helhet. Med en sådan holistisk syn blir även självet något gemensamt, dvs i grunden en enda mänsklig själ manifesterad i skiftande individuella former med delvis egen autonomi liksom cellerna i en kropp. För en ledare påverkar detta motivationen att göra andra medvetna om sitt ansvar och sina möjligheter att välja men även påverkan från och påverkan av andra i valsituationen. Det blir väsentligt att skapa utrymme för självständiga val och påvisa våra kulturella mönster och tendenser att följa gruppträck eller normer som hindrar medvetna och fria val. På samma sätt gäller det att göra gruppen medveten om sin möjlighet att skapa kollektiva skeenden där den gemensamma visdomen transcenderar individens genom att den tillvaratar fler aspekter samtidigt. I det existentiella ledarskapet finns en stark tilltro till den visdom grupper äger, det som kallas "wisdom of the crowd". I en ny tid behöver vi öva sådan tilltro samtidigt tillsammans med metoder för att släppa in gruppens samlade vishet och därmed stärka vår egen medvetenhet kring val.

Axis mundi

Var finns mittpunkten i ditt ledarskap?
Var finns mittpunkten i din organisation?

Axis mundi är ett begrepp som i mytologin betecknar en punkt som förenar himmel och jord. Likt de geografiska polerna är mötesplats för de fyra väderstrecken, är axis mundi mötesplatsen för skilda dimensioner. På liknande vis kan vi säga att det finns en "navel" i varje individ och grupp, i varje organisation och sammanhang. När vi blir medvetna om var denna axis mundi återfinns i det aktuella sammanhanget lösgör vi en mängd existentiella frågeställningar som innan legat latent, men även en enorm potential som kan kopplas till detta mittpunkt. Det kan verka svårt att upptäcka denna mittpunkt men ofta väcks medvetenheten om den i samband med kriser eller katastrofer. Först när allt omkring oss rasar blir vi medvetna om vad som till sist är väsentligt och vilka frågor som egentligen behöver ställas. En ledare som är medveten om sin mittpunkt och dessutom vet hur den kan användas till expansion och existentiell transformering kommer att vila stadigt i vilken situation som än uppstår. En organisation som känner sin axis mundi och vet hur den kan användas för att stärka det naturliga flödet kommer att bli framgångsrik i samma utsträckning som flödet är öppet.

Integrerat ledarskap

Vilka delar av dig integreras i ditt ledarskap?

Hur närvarande är din själ?

Föreställ dig en ledare som har all kunskap i världen om hur ledarskap ska bedrivas, men vars själ är avstängd och nedtystad. Vilken stämning skapas? Föreställ dig nu en ledare som inte har

någon kunskap alls om ledarskap men som är fullständigt närvarande med hela sin själ. Vilken stämning skapas nu? Så mycket av ledarskap idag präglas av tekniker och metoder, hetsiga framgångstips och hurtiga strategier. Inte sällan kan det kännas en aning tomt och själlöst och oreflekterat. Att en metod fungerar rent tekniskt betyder ju inte nödvändigtvis att den är fruktbar och meningsfull i längden. Vi behöver metoder och mallar, men utan att fastna i dem. Ett levande ledarskap behöver också hålla öppet för själens reflektion: du vet i varje stund bäst vad ditt sammanhang behöver, alldeles oavsett vad du lärt dig innan, inklusive det som skrivs här. Att ifrågasätta utan att revoltera, att nyfiket undersöka utan att godtroget svälja, att kritiskt granska utan att högfärdigt förkasta, att ta emot och välkomna utan att vara gränslös, att hålla sinnet analytiskt vaket utan att för den skull anfalla, är att varsebli med öppna kanaler - det är att, som ledare, vila i sin egen axis mundi. Det är att vara närvarande med sin själ.

Det yttre och det inre

Hur avspeglas det yttre i ditt inre?

Hur avspeglas ditt inre i det yttre?

Det vi ser omkring oss är en avspeglning av det som sker inom oss och vice versa. Finns där konflikter, missförstånd och motstånd i vår omgivning så hör det samman med något inom oss som ännu inte är uppkärlat. I något avseende är vi just då präglade av separation och splittring, av dualisering, som om det funnes en ofrånkomlig väsensskillnad mellan det ena och det andra. Vi behöver dock inte se världen är för

evigt uppdelad i rätt och fel, gott och ont, upp och ner. När vi är närvarande med vår själ och får ett mer holistiskt perspektiv där allt hänger samman blir det inte splittrande och hotfullt, utan berikande med olika vinklar och perspektiv. Då kan vi som ledare bejaka dem och lyfta fram och dirigera dem en i taget eller tillsammans, likt instrumenten i en orkester.

Ju mer medvetna vi blir om vår mittpunkt och ju mer närvarande vi blir med vår själ desto mer kommer vi också att inse vår oerhörda potential som dirigenter. När vi ser hur det yttre och det inre hänger samman blir vår blick klarare och vi kan agera utifrån ett existentiellt medvetet val. Det yttre och det inre blir speglade vinklar av samma skeende, så att ledaren i oss samtidigt är gruppen som leds, målgruppen och uppgiften som ska lösas. Vi blir inte endast dirigenter, vi blir samtidigt själva orkestern och varje instrument i det likaväl som musiken och noterna, pu-

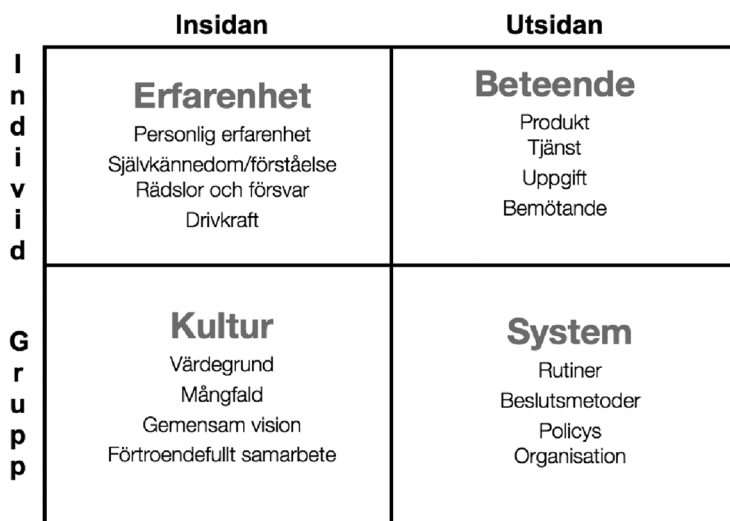
bliken och kompositören. Vi blir närvarande inte endast i rollen som ledare utan i själva helheten.

Integralt perspektiv

Hur hänger allt samman?

Hur integrerar vi ”rubbet”?

En väsentlig aspekt av ett hållbart ledarskap är att se till helheten och att integrera varje insats med övriga processer och skeenden. Ett briljant sådant helhetstänkande har skapats av Ken Wilber i det han kallar det integrala perspektivet. Den integrala världsbilden bygger på att vi människor – och den värld vi lever i – hela tiden utvecklas, från Big Bang till atomer, molekyler och levande varelser och människor likaväl som samhällen, kulturer och sätt att tänka. Allt strävar mot ökad enhet och för varje nytt steg uppstår nya egenskaper. Komplexiteten ökar och vi behöver en karta som kan växa i takt med vår verklighet och göra den förståelig. Ett integralt arbetssätt vär-



Figur 3. Det integrala perspektivet.

derar såväl insidan som utsidan, såväl det individuella som det gemensamma. Det innefattar fyra dimensioner enligt bilden. Alla dessa dimensioner är lika nödvändiga, ingen av dem kan utvecklas utan de andra. Därför behöver vi lyfta blicken och se hur allt hänger samman också i praktiken – det är självklart en fråga om effektivitet, ekonomi och lönsamhet, men också om välbefinnande och en hållbar framtid.

Spiral Dynamics

Vilket paradigm färgar ditt ledarskap?
Hur förbereder du nästa?

Spiral Dynamics är ett förhållningssätt som medvetandegör ett flertal paradigm genom mänsklighetens historia. Beck och Cowan menar att vi går från klarhet till klarhet genom att vi skiftar i vår grundläggande syn på oss själva och omvärlden. Nya paradigm växer fram och har växt fram sedan mänsklighetens begynnelse och kommer att

fortsätta göra det så länge vi finns och utvecklas. Varje nytt paradigm innehåller en vidare, mer komplex förståelse av vad det är att vara människa och därmed vad det är att leda och förbereda sig och andra för förändring. Varje skifte korrigerar och kompletterar det föregående och för så utvecklingen ännu ett steg vidare. När ett nytt steg är på väg att inträda kommer det att spridas genom olika kulturella, sociala och organisatoriska ”koder” som påverkar allt från religion till ekonomi och politik. Vi lever i ett flöde av ständiga paradigmskiften. De olika paradigmerna är sammankopplade med olika färger och avbildas ofta i en spiralformad bild där utvecklingen passerar de olika färgerna om och om igen på nya nivåer, ständigt integrerande nya insikter. Att lära känna de olika paradigmerna hjälper oss som ledare, då de inte enbart är historiskt kronologiska skeenden, utan även existerar samtidigt parallellt med varandra. Visheten i ledarskapet hand-

	Kännetecken
Beige Begynnelsen	överlevnad
Lila 50.000 BC	tillhörighet säkerhet och trygghet
Röd 7000 BC	egocentrisk kultur styrka och hjältemod
Blå 3000 BC	makt och sanning dogmer och hierarkisk disciplin
Orange 1000 AD	självständig strategisk strävan potentialer, succé och status
Grön 1850 AD	känslor och mänskliga band gemenskap och konsensus
Gul 1950 AD	flexibel integrering flera perspektiv
Turkos 1970 AD	helhet och holism
Korall paradigmskifte	ny vision och ny förståelse av självet

Figur 4. Skiftande paradigm.

lar om att veta vilket slags potentialer och utmaningar som följer med varje sammanhang utifrån insikten om vilket paradigm som färgar kontexten. Detta samtidigt som vi behöver förstå var vi som helhet finns idag samt ha en övergripande medvetenhet om hur alltsammans på ett existentiellt plan hänger samman rakt igenom tid och rum. Spiral Dynamics är en grundläggande stomme i det existentiella ledarskapet då det förser oss med ett slags ”skelett” för övriga metoder.

Existentiellt ledarskap - var börjar vi?

Så var börjar vi?

Varför inte börja i det inre - med våra visioner om det vi efterfrågar?

Mot bakgrund av denna fördjupade dialog kring självet, ledarskapets existentiella dimensioner och ledarskap för nya paradigm, kan det verka aningen ytligt med en metod som enkelspårigt betonar fördelarna. Ändå kan det vara en god början, såväl som någon, att ta sin utgångspunkt i potentialerna, så länge vi är medvetna om våra visioner och vart vi vill föra utvecklingen. Det nya paradigmet är ju också fyllt av tankar kring våra möjligheter och vad vi kan åstadkomma. Att utgå från det positiva kan många gånger, om än långt ifrån alltid, vara ett sätt att starta som gör att skeendet sväller och leder vidare till nya förståelser utan att förändringen tappar vare sig fart eller djup eller komplexitet.

Uppskattande undersökning (Appreciative Inquiry på engelska) är en me-

tod som syftar till att ta fram styrkor och möjligheter och följa dem långt bortom förväntan. Traditionella förändringsmetoder har oftast riktat in sig på att identifiera problem, analysera orsakerna till problemen, formulera lösningar på problemen och implementera lösningarna på ett systematiskt sätt. Appreciative Inquiry tar i stället sin utgångspunkt i det som fungerar. Om vi nu tar avstamp i utforskningen av det existentiella ledarskapet, genom att utgå från det som redan på ett positivt sätt genomsyrar oss och vår förståelse omvärlden - vad finner vi?

Vi finner att vi har ett samhällsklimat och ett forskningsläge som andas paradigmskifte och som efterfrågar den här typen av initiativ. Det är så s s bäddat för att utforska. Vi kan även finna stöd för vårt utforskande i olika teorier som var och en ger oss mer

eller mindre nödvändiga byggstenar om vi vågar utveckla dem vidare eller kombinera dem på nya sätt. Ett nästa steg i linje med denna metod skulle kunna vara att se över vilka förutsättningar som funnits för att dessa optimala möjlighetsalstrande pusselbitar har kunnat uppstå. När vi finner förutsättningarna kan vi expandera dem och se vart det tar oss: vad skulle vi kunna åstadkomma eller upptäcka som ledare om allt detta var självklart i vår vardag? Vad skulle hända om vi alltid upplevde sammanhang och mening, självkänedom och maximalt medvetande? Vad skulle hända om vi alltid hade kontakt med vår upplevda mittpunkt, närvarande med vår själ och medvetna om sambandet mellan det inre och det

yttre? Vad skulle hända om vi alltid tillvaratog alla potentialer? Vilket slags värld skulle vi då kunna skapa? Vilket ledarskap skulle formas?

Vad skulle det innebära för hälsa och hållbarhet?

Referenser

- Antonovsky, Aaron, (1987) *Unraveling the Mystery of Health. How People Manage Stress and Stay Well*, San Francisco, Jossey-Bass
- Avolio, Bruce J., Fred O. Walumbwa och Todd J. Weber (2009) *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*, *Annual Review of Psychology*
- Beck, Don Edward och Cowan, Christopher C, (1996) *Spiral Dynamics - mastering Leadership, Values and Change*, Oxford, Blackwell
- Benhabib, Seyla, *Situating the Self: Gender, (1992) Community and Postmodernism in Contemporary Ethics* by New York, Routledge
- Cummings, Tom och Keen, Jim, (2008), *Leadership landscapes*, New York, Palgrave Macmillan
- van Deurzen, Emmy, (1988). *Det existentiella samtalet – ett perspektiv för psykoterapi*, Stockholm: Natur & Kultur
- Greenleaf, Robert K, 1977 (1991, 2002) *Servant Leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*, New Jersey, Paulist Press
- Ismael, Jennan, *The Situated Self* (2007,2009) Oxford University Press
- Kafatos, Menas och Nadeau, Robert, (1999), *The Non-Local Universe: The New Physics and Matters of the Mind*, Oxford University Press
- Kuhn, Thomas S. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago
- MacQuarrie, J. (1973). *Existentialism*. London: Penguin Books
- Schutz, Will (1979), *Profound Simplicity*, New York, NY: Bantam
- Surowiecki, James, (2004), *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*, New York, Doubleday
- Wilber, Ken, (1996), *A brief history of everything*, Boston: Shambhala