

LEDARSKAP *för mänsklig* HÅLLBARHET



OM EXISTENTIELL HÄLSA, ARBETSLIV OCH LEDARSKAP

KERSTIN ENLUND, ÅSA AHLQVIST
LISBETH GUSTAFSSON, RED

KERSTIN ENLUND, ÅSA AHLQVIST

LISBETH GUSTAFSSON, RED

LEDARSKAP FÖR MÄNSKLIG HÅLLBARHET

Innehåll

Bilda Dialog – Mångfald, existens och utveckling AB vänder sig till dig som vill fördjupa dig i ledarskap, existentiell hälsa och mångfald i ett föränderligt och mångkulturellt samhälle.

Vi erbjuder kvalificerade utbildningar och föreläsningar dels i ett öppet utbud, dels med skräddarsydda koncept anpassade för just ditt företag eller din organisation.

Vi har även möjlighet att leda olika typer av processer, till exempel i förändringsarbete.

Läs mer om oss på www.bildadialog.se

ILLUSTRATÖR

Majsan Sundell: framsida, sid 6, 10, 14, 38, 40, 50, 58, 65, 70, 74, 76.

FOTOGRAFER

Ulf Andersson sid 4 (nederst), Mattias Eriksson sid 4 (de två översta), 43, 61, Magnus Aronson sid 18, Johan Hornwall sid 22, Thomas Henriksson sid 28, Ola Hedin sid 32, Gimlin Foto sid 36.

© Bilda Dialog AB, författarna, illustratören och fotograferna

ILLUSTRATIONER: Majsan Sundell

GRAFISK FORM: Boel Algulin

TRYCKERI: TMG Tabergs, Taberg 2018

ISBN: 978-91-639-4280-8

FÖRFATTARNA	4
MÄNSKLIG HÅLLBARHET I ARBETSLIVET	5
1. PERSPEKTIV PÅ HÄLSA – EN BAKGRUND	7
Existentiell hälsa – ett nytt begrepp	9
Hälsoarbete i arbetsliv och ledarskap	13
2. AKTÖRER SOM INSPIRERAR	15
Gräsrotsrörelse för existentiell hälsa väcker hopp	17
Existentiellt vakuum – ett stort problem i arbetslivet	23
Nu handlar folkhälsan om vår inre människas överlevnad	29
Existentiell kompetenshöjning för arbetslivet	33
Existens och arkitektur – om kontor med själ	37
3. ROBUST OCH ROTAD MED INRE KOMPASS	41
Min starka vilja är både en tillgång och ett problem	43
Levande människa och ledare – är det möjligt?	46
4. NÄRVARO, DISTANS OCH TID FÖR ÅTERHÄMTNING	59
Självinsikt i liv och ledarskap	61
Med sig själv som redskap i ledarrollen	64
5. LEDARSKAP FÖR MÄNSKLIG HÅLLBARHET	71
Coda – avslutning och framåtblick	73
Guide till existentiell hälsa och insiktsfullt ledarskap	75
LÄS VIDARE!	78

Författarna



Kerstin Enlund är beteendevetare med 30 års erfarenhet av chefs- och ledarskap främst inom idéburen sektor. Under nästan 20 år har hon som förbundsrektor lett och drivit ett omfattande förändrings- och utvecklingsarbete i Studieförbundet Bilda. Kerstin har också stor erfarenhet av ordförande- och styrelseuppdrag inom olika organisationer.



Åsa Ahlqvist är beteendevetare och pedagog med mångårig chefs- och ledarerfarenhet. Under de senaste 20 åren har olika chefsroller och ledaruppdrag varvats med teoretiska och praktiska fördjupningar inom ledarskap, kommunikation, hälsa och arbetsliv. Åsa har också lång erfarenhet av uppdrag i olika ideella organisationer.



Lisbeth Gustafsson är journalist och författare samt hedersdoktor i teologi vid Uppsala universitet. Hon har varit nyhetsjournalist på Aktuellt och redaktionschef för livsåskådning vid Sveriges Television, kultursekreterare på nationell nivå i Svenska kyrkan och biträdande förbundsrektor för Studieförbundet Bilda.

Mänsklig hållbarhet i arbetslivet

Går det att tala om tro, hopp och mening på jobbet? Vad betyder livsfrågorna för människors trivsel och arbetsförmåga? Alltför efterlyser existentiell kompetens hos ledare och mer kunskap om livsfrågornas betydelse för människors inre hälsa och välfärd. Med den här boken vill vi ge ett bidrag till samtalet om ledarskap och existentiell hållbarhet.

Existentiella frågor är livsfrågor som varje människa måste hantera. Det är frågor som handlar om livet och döden, om tillit och mening, om skuld och försoning. Vi frågar oss om överbelastning, stress och utmattning i arbetslivet också kan ses ur en existentiell synvinkel? Finns det kopplingar mellan psykisk ohälsa och bristfälliga värdesystem hos ledare? Vad händer med oss själva och våra medarbetare om vi saknar inre grundval och fäste i våra liv som människor?

Världshälsoorganisation, WHO, lyfte redan 2001 fram den existentiella hälsan (*spiritual health*) som en viktig hälsodimension. Vi kommer i det följande att beskriva de åtta byggstenar som WHO listar för existentiell hälsa. Sedan vänder vi oss till några viktiga inspiratörer och aktörer i arbetslivet för ett samtal om existens och hälsa. Därefter prövar vi det nya hälsoparadigmet mot våra egna erfarenheter som chefer och ledare och summerar våra lärdomar i en guide för mänsklig hållbarhet i ledarskapet. Välkommen att följa med!



Kapitel 1

PERSPEKTIV PÅ HÄLSA

– EN BAKGRUND

Hur vi mår och hur vi lever har ett samband. Vi kan inte delas upp i delar, människan är hel och odelbar och allt påverkar vår hälsa och våra liv.

Vi lever i en tid när olika perspektiv och förhållningssätt till hälsa möts och korsas. Vi vet att rörelse och motion påverkar hela kroppen och är nödvändigt både för vår fysiska och psykiska hälsa. Hur och vad vi äter är av betydelse och goda råd och dieter tillsammans med aktuell forskning möter oss dagligen. Hälsa och kropp är ett stort intresse för många och ibland beskrivs hälsa, mental och kroppslig styrka som vår tids religion. Samtidigt har den psykiska hälsan försämrats och ohälsotalen växer. Det finns dock inga klara och entydiga svar om varför den psykiska ohälsan ökar generellt och särskilt hos unga.

Ett annat perspektiv, som Hans Rosling har hjälpt oss att se, är att världen faktiskt mår bättre. Levnadsvillkoren har generellt förbättrats och spädbarnsdödligheten har rasat. Fortfarande möts vi dock av nyheter om svältkatastrofer och ohälsa i delar av världen. Forskning och teknik har gjort stora medicinska framsteg och vi lever längre än någonsin. Genom allt mer avancerade behandlingar kan sjukdomar lindras och botas. Intresset för alternativ medicin och hälsokostprodukter växer och näthandeln ger tillgång till produkter som inte finns att köpa i svenska butiker. Röster höjs för ett holistiskt synsätt på hälsa där kropp och själ hör samman. Hur vi mår och hur vi lever har ett samband. Vi kan inte delas upp i delar, män-

niskan är hel och odelbar och allt påverkar vår hälsa och våra liv.

I ett folkhälsoperspektiv talas det numera om betydelsen av stödjande miljöer för hälsa. En mer sammansatt syn på sjukdom och ohälsa är på väg att växa fram. Friskvårdsperspektivet blir allt viktigare såväl för hållbara liv som hållbara arbetsplatser. Men finns det ett motsvarande intresse också för hur vi påverkas av andliga eller existentiella frågor? Den omfattande, världsomspännande och ofta refererade studien *World Values Survey*, som mäter attityder, värderingar och tro sedan 1981, visar att Sveriges värden tydligt avviker från andra länders resultat. I Sverige sätter vi högt värde på självförverkligande medan religiös tro har mycket låga värden. Det innebär inte att det inte finns intresse för andliga frågor, men tilltron till det vi kan kalla religiösa institutioner är låg.

I Henrik Berggrens och Lars Trägårdhs bok *Är svensken människa?* görs en historisk exposé över hur Sveriges existentiella klangbotten har formats. Fram tonar bilden av välfärdsstaten som ett individualistiskt projekt med djupa rötter i historien. Svenskar beskrivs som människor som vill vara såväl socialt som ekonomiskt oberoende.

Existentiell hälsa – ett nytt begrepp

Världshälsoorganisation WHO undersöker länders folkhälsa med inriktning på fysisk, psykisk, social och existentiell hälsa. Det visar sig att den existentiella hälsan – som

-OM MAN SÄGER EXISTENTIELL
RIKTIGT FORT LÅTER DET SOM EXCEL
OCH DÅ BLIR DET LIKSOM MER
BEGRIPLIGT FÖR MIN DEL.



handlar om vår grundsyn på livet, vår tro, ideologi, livsfilosofi liksom kulturella mönster och erfarenheter – påverkar hur vi uppfattar vår fysiska, psykiska och sociala hälsa.

I WHO:s terminologi kallas den existentiella dimensionen *spiritual health*. I Sverige har begreppet översatts till *existentiell hälsa* av forskaren Cecilia Melder som ger följande vetenskapliga definition av begreppet: ”De sammantagna processerna av grundläggande tankar, handlingar och känslor när människan förhåller sig till livets olika situationer i relation till sig själv, sin omgivning och högre uppfattningar.” (Kostenius & Melder 2013).

Cecilia Melder är teologie doktor i religionspsykologi och publicerade 2011 avhandlingen *Vilsenhetens epidemiologi*. Där ger hon en överblick över folkhälsans utveckling de senaste 200 åren och lyfter fram åtta centrala aspekter för existentiell hälsa.

► **TRO SOM RESURS – EN TRO SOM GER STYRKA I VARDAGEN**

En tro kan ge svar på frågor om tillvaron. Det kan handla om en tro som vi delar med flera eller något som formar vårt sätt att se på världen. Då handlar det om trons innehåll. Men tro kan också innebära själva handlingen tro, att tro och lita på något. Tron kan ge kraft, tröst och hjälp att möta motgångar. Tron får ofta människor att värdesätta och uppskatta livet. Tro kan handla om religion, men också om en ideologi eller andra värden i livet.

► **HOPPFULLHET OCH OPTIMISM – ATT HA EN FRAMTIDSTRO**

Hopp kan ge en tillförsikt om att tillvaron kommer att bli bättre eller att vi kan fortsätta att ha det bra. Hopp innebär optimism inför framtiden. Hopp kräver ett visst mått av mod, att våga hoppas. Hoppet behöver oftast fäste i något som är större och utanför oss själva, så att vi kan hoppas på något trots att vi ibland känner oss begränsade och maktlösa.

► **HARMONI OCH INRE FRID – ATT VARA TILLFREDS MED SIG SJÄLV OCH KÄNNA ETT LUGN**

Ordet harmoni är synonymt med samklang, ackord, samstämmighet, jämvikt och balans. Frid handlar om ett inre tillstånd av lugn och ro. Vi kan söka harmoni och frid såväl i konfliktfria som i mer spänningsfyllda sammanhang genom stillhet och meditation av olika slag.

► **EXISTENTIELL STYRKA – ATT HITTA SÄTT ATT KOMMA IGENOM DET SOM ÄR SVÅRT**

Existentiell styrka växer ur kontakten med något som är större än oss själva. Vi kan känna en styrka inom oss själva, en kraft som kan hjälpa oss att leva som vi innerst inne vill. Inre styrka är en drivkraft som hjälper oss att leva i enlighet med våra värderingar.

► **HELHET OCH INTEGRATION – ATT TANKAR, KÄNSLOR, HANDLINGAR, KROPP, PSYKE OCH DET ANDLIGA HÅLLER IHOP**

Att vara hel och integrerad som människa innebär att tankar, känslor och handlingar hänger ihop. Det latinska ordet *integrare* betyder att sammanfoga. Om vi känner oss hela och ”sammanfogade” blir vi tydligare för oss själva och omgivningen.

► **FÖRUNDRAN – ATT KÄNNA INSPIRATION OCH TACKSAMHET INFÖR SIN OMGIVNING**

Förundran innebär att bli berörda på djupet av det vi möter eller ser och att känna glädje för livet. Förundran kan väckas inför den första grönskan en vacker vårdag, under en promenad vid havet, i konsten eller i mötet med en annan människa. Förundran väcker ett gensvar djupt inom oss. För att känna förundran krävs en närvaro i stunden, att vi är helt och fullt där. Förundran innebär en öppenhet för livet.

► **EXISTENTIELL KONTAKT – ATT VARA DEL AV NÅGOT STÖRRE SOM GER TRYGGHET OCH TILLFÖRSIKT**

Existentiell eller andlig kontakt uppstår i känslan av att vara del av ett större sammanhang. Det kan vara en religiös föreställningsvärld eller annan idévärld som ger samhörig-

het med andra människor. Det finns en djup koppling mellan människans utsatthet och hennes sökande efter gemenskap och tillhörighet på ett existentiellt plan.

► **MENINGEN MED/I LIVET – ATT DET FINNS ETT SPECIELLT SYFTE MED DET EGNA LIVET**

Meningen med livet är en fråga som engagerat tänkare och filosofer i alla tider med idéer om allt ifrån att det finns en gudomlig mening till att vi skapar vår mening själva. Ur ett hälsoperspektiv är det viktigt att det finns möjlighet till mening i livet, att vi kan bidra och finnas med i meningsfulla sammanhang. För unga kan det handla om att ha planer för framtiden och tro att livet kan bli gott.

Människor har ofta tillgång till dessa existentiella dimensioner i barndomen. Men med tiden riskerar den inre kontakten att gå förlostad och vilsenheten breder ut sig. Det är inte ovanligt att människor idag saknar en stadig grund att stå på i livet. Enligt Socialstyrelsen (2017:7) är orsakerna till den ökade psykiska ohälsan fortfarande okända. Men vi kan ana att den enormt snabba teknikutvecklingen och vår uppkopplade livsstil är en bidragande orsak. I och med sekulariseringen har vi valt bort religionen och är obekanta med den andliga dimensionen i tillvaron. Det har lett till ett existentiellt vakuum där vi varken har kontakt med oss själva eller något större

i tillvaron. Många saknar meningsbärande berättelser för sin livstolkning och livet blir alltmer fragmenterat och splittrat.

Hälsoarbete i arbetsliv och ledarskap

Arbete med hälsofrämjande insatser kan riktas mot många olika arenor. Det vi vill fokusera på i den här boken är framförallt hälsa i relation till ledarskap och arbetsliv. Enligt arbetsmiljölagen är det arbetsgivarens ansvar att förebygga ohälsa och olycksfall och skapa en god arbetsmiljö. Att skapa en god arbetsmiljö handlar både om att förebygga ohälsa och olycksfall i fysisk och psykisk arbetsmiljö och att arbeta förebyggande med de faktorer som kan främja hälsa, så kallade *friskfaktorer*. Friskfaktorer kan definieras som företeelser som finns i den enskildes arbetsmiljö respektive totala livsmiljö och levnadsmönster och ger förutsättningar för denne att fungera optimalt, utvecklas och må bra i arbetslivet.

De senaste årens ökande sjukskrivningstal och den ökande psykiska ohälsan ledde fram till en ny arbetsmiljöföreskrift (AFS 2015:4) som skärper reglerna för organisatorisk och social arbetsmiljö. Många goda initiativ har genom detta tagits för att åtgärda ohälsa i relation till arbetslivet. Vår ambition är att undersöka friskfaktorn existentiell hälsa i arbetslivets och ledarskapets värld. Vad händer med människors existentiella och andliga behov i en digital tid när vi allt oftare väljer umgänget över nätet framför mänskliga möten? Självklart ger nätet många möjligheter till delad kunskap, sociala kontakter och upplevelser. Men frågan är vad som händer med människors inre behov i den här utvecklingen? Var finns det rum för mänskliga möten och meningsbärande berättelser i den digitala tidsåldern? Hur får vi näring på ett inre plan för att leva ett gott och meningsfullt liv?



Kapitel 2

AKTÖRER SOM INSPIRERAR

– Det är viktigt för människor att inte bli betraktade som kuggar i ett maskineri. Ingen mår bra av att bli reducerad till en funktion. Det skapar känslor av meningslöshet.

Cecilia Melder, högskolelektor och präst

Gräsrotsrörelse för existentiell hälsa väcker hopp

Av Lisbeth Gustafsson

– Utan existentiell grundkondition klarar vi inte dagens kriser i arbetsliv och samhälle. Det säger Cecilia Melder som är religionspsykolog med specialinriktning på existentiell hälsa. Utifrån Världshälsoorganisationen WHO:s arbete med hälsorelaterad livskvalitet har hon identifierat ett antal friskfaktorer som får oss att må bra. Hur vi har det till exempel med hoppet, den inre friden, den andliga styrkan, meningen med livet och den personliga tron.

Cecilia Melder är en efterfrågad föreläsare över hela landet. Vi möter henne på Uppsala universitet där hon just talat om den existentiella dimensionen i arbetet med människor som söker sig till våldsbekämpande extremism.

Vad behöver en människa som riskerar att bli terrorist?

– Radikaliseringsprocessen är komplicerad, men en dimension som inte bör glömmas bort är den existentiella. Det finns en ökad risk att lockas av extrema rörelser om man saknar en känsla av sammanhang, hopp och

upplever livet meningslöst. Jag utgår ifrån de åtta aspekterna av existentiell hälsa och den psykoanalytiska teorin om lekens och kreativitetens betydelse. Det handlar om att få ihop den yttre och inre verkligheten på olika sätt, till exempel med hjälp av samtal och skapande övningar. Vägen går genom *kunskap* om livet och dess frågor, *förståelse* till exempel för olika kulturers föreställningar i den yttre verkligheten och *förtrogenhet* med den egna inre världen i relation till den yttre.

– Vi har numera samtalskort som redskap i hälsoarbetet. Enkla frågor som hjälper människor att komma till tals om det inre livet. Samtalskortet kan användas i allt från studiecirkel i hemmet till behandlingsrum i den slutna vården.

Hur kommer det sig att du som är präst arbetar med hälsa?

– Jag har en lång bakgrund i sjukvården innan jag blev präst. Jag arbetade som sjukvårdsbiträde på operation, inom barncancer vården och flera andra sammanhang. Under mina tio år i sjukvården mötte jag inte någon medarbetare som inte hade en grundläggande



människokärlek. Det fanns en stor kompetens hos vårdpersonalen i mötet med patienter, en respekt som gjorde ett djupt intryck på mig. Jag upplevde att alla inklusive städpersonalen, där jag började en gång i tiden, var stolta över sina jobb.

– Men under 1980-talet hände något som förändrade den bilden. Vi utsattes för en tidspress som gjorde att vi inte kunde omsätta våra känslor i handling. Jag minns ögonblick när jag stängde dörren till ett rum och tänkte att nästa gång jag öppnar den är personen sannolikt död. Men det fanns ingen på avdelningen som kunde sitta bredvid eftersom vi hade överfullt med personer som behövde hjälp.

– Det är något som händer med oss när tanke, känsla och handling inte går ihop. Då måste vi stänga av för att överleva.

Kan du ge exempel på andlig styrka i arbetslivet?

– Jag jobbade vid ett tillfälle på ett kryssningsfartyg. Det var inget inspirerande jobb i sig, jag stod i receptionen och hälsade godmorgon, svarade i telefon och klistrade frimärken. Men vi hade en fantastisk arbetsgemenskap oss medarbetare emellan. Så fort det hände något på båten som riskerade att bli lite kaotiskt avbröt mina kollegor sina ledigheter och ställde upp för varandra. Det blev en viktig erfarenhet av samhörighet för

mig. Att ingå i något större gav mig andlig styrka på jobbet.

Vad kan ge mening på jobbet?

– När vi talar om mening skiljer vi på mening *i* jobbet och *med* jobbet. Vissa människor har jobbet som meningen med livet. Jobbet är ett kall med högre syfte för dem. Andra känner mening i jobbet genom att bli sedda och bekräftade i vardagen. Chefens återkoppling till medarbetarna är oerhört viktig för den existentiella upplevelsen av mening.

– Det är viktigt för människor att inte bli betraktade som kuggar i ett maskineri. Ingen mår bra av att bli reducerad till en funktion. Det skapar känslor av meningslöshet. Man kan ha ett enkelt jobb som verkligen inte är speciellt roligt men ändå trivas på grund av att gemenskapen ger mening. Trivsel är en viktig existentiell friskfaktor.

Ska vi förvänta oss att jobbet uppfyller alla våra existentiella behov?

– Nej, det är naturligtvis inte möjligt. Vi är olika som människor och har olika behov av existentiell näring. När jag jobbade som sjukvårdsbiträde på en operationsavdelning hade jag kollegor som hade varit där väldigt länge. Det hade blivit rutin för dem att arbeta med nedsövda patienter. Men fritiden fyllde en viktig funktion för deras välbefinnande.

Det lärde mig att ledigheten också är viktig för hälsan i arbetslivet. Fritiden kan vara en plats för inre harmoni och frid.

Vad är chefens ansvar för hälsan på jobbet?

– Chefens roll är viktig som möjliggörare av medarbetarnas existentiella hälsa. Här behövs det kunskap för att kunna se och legitimera den existentiella hälsodimensionen. Om inte tanke, känsla och handling går ihop så har vi en tickande bomb på våra arbetsplatser.

Vad betyder personlig tro för hälsan?

– En personlig tro handlar om hur vi ser på människan, livets mening och döden. Det kan vara en religiös tro eller annan livsfilosofi. Det viktiga är att vi bearbetar livsfrågorna eftersom de i så hög grad påverkar vår hälsa. När jag möter människor som präst i samband med begravningar blir det speciellt tydligt. Saknaden är nog lika stor hos troende som icketroende men sorgeprocessen blir annorlunda om det finns hopp om återseende efter döden.

Vad innebär den Tredje hälsorevolutionen?

– Det andliga eller existentiella perspektivet på hälsa är en viktig del av den *Tredje häl-*

sorevolutionen. Den första folkhälsorevolutionen ägde rum i början på 1900-talet och gällde hygien, kost och bättre levnadsförhållanden. Den andra folkhälsorevolutionen från 1950-talet fokuserade på medicinska framsteg. Nu på 2000-talet har Världshälsoorganisationen, WHO, utvecklat en mer komplex syn på hälsa som utgår ifrån att livets många olika dimensioner tillsammans har betydelse för den självskattade hälsan och välbefinnandet.

– Det har tagit tid för den Tredje folkhälsorevolutionen att slå igenom internationellt. Vissa länder har kommit längre, som till exempel Finland. Motkrafterna är starka men jag är ändå optimistisk. Det finns en stark gräsrotsrörelse för dessa frågor över världen som väcker hopp. ■

LÄS MER!

Cecilia Melders doktorsavhandling:
Vilsenhetens epidemiologi – en religionspsykologisk studie i existentiell folkhälsa.
Acta Universitatis Upsaliensis, Psychologia et Sociologia Religionum 25th. Uppsala universitet, 2011.

SAMTALSKORT

Livsmod, livsglädje, livsmening

De första samtalskortet som skapades av Cecilia Melder och metodutvecklare Lena Bergquist.

Frön till livsmod och livsglädje

Korten passar bra till grön rehab, naturunderstödd terapi, promenader, pilgrimsvandringar etc

När livet utmanar – Livsmod, livsglädje, livsmening

Korten passar bra inom vård, omsorg och stödverksamheter.

Samtliga beställs från:

<https://www.sv.se/avdelningar/sv-vastmanland>



Peter Strang, professor vid Karolinska Institutet

Existentiellt vakuum – ett stort problem i arbetslivet

Av Lisbeth Gustafsson

Vilken plats har jobbet i ditt liv? Det är en av ledarskapets viktigaste frågor, säger Peter Strang, professor vid institutionen för onkologi-patologi vid Karolinska Institutet. Utan kontakt med våra egna livsfrågor riskerar vi att hamna i ett existentiellt vakuum. Vi träffade Peter Strang på jobbet vid Stockholms sjukhem och bad honom utveckla sina tankar om existentiella frågor i ledarskapet.

Kan du ge exempel på existentiella frågor i ledarskapet?

– Frågan om *mening* är en existentiell fråga i varje ledarskap. Om man arbetar i en ledande position och inte känner mening och mål med sitt uppdrag så kommer ledarskapet att påverkas. Känslan av meningsfullhet är ett skydd mot utbrändhet.

– Det räcker inte att luta sig mot den struktur som organisationen erbjuder för ledarjobbet. Vi måste själva ta aktivt ansvar för att sätta realistiska mål för våra egna insatser. Som ledare och chefer behöver vi ställa oss själva frågan: *Vilken plats ska jobbet ha i mitt*

liv? Hur mycket tid får det ta och hur mycket tid behöver jag för min familj och mina relationer? När vi vet svaret kan vi göra vår egen karta med tydliga egna prioriteringar. Utan en sådan karta över både organisationens och våra egna mål riskerar ambitiösa ledare att arbeta för mycket och drabbas av känslor av meningslöshet.

Menar du att vi själva är ansvariga för att sätta våra gränser?

– Ja, min utgångspunkt är grundad i en existentialistisk filosofi. Människan är en fri varelse och det innebär att vi är ansvariga för de val vi gör. Vi måste alltid välja och välja bort och vi kommer inte undan den ångest och skuld som valen väcker. Det vore naturligtvis optimalt om våra organisationer satte gränser åt oss men det fungerar nästan aldrig. Därför är det nödvändigt att vi själva tar ställning till vilka uppgifter vi är redo att ta och vilka vi måste välja bort.

– Om vi är existentiellt grundade människor kan vi inte säga att vi inte hade ett val. Att låta andra styra över våra liv är också ett val och därmed också ett ansvar.

Hur ser din egen chefserfarenhet ut? Kan du själv sätta gränser?

– När jag var ung hade jag svårt att sätta gränser och jag vet av erfarenhet vad det innebär att hamna i riskzonen. Jag är cancerläkare och har alltid velat jobba med cancer för att det känns meningsfullt. Att arbeta med människor som fått cancerdiagnoser är ”på riktigt”, oavsett om det gäller den stora botbara gruppen eller den där cancern har fått spridning. Det är ett faktum att altruism ger mening, att få hjälpa andra gör att man själv mår bra. Jag hade lätt att få patientkontakt och blev snart en uppskattad cancerläkare.

– Men allt oftare fick jag frågan om jag kunde komma också när jag var ledig och jag ställde upp både för patienternas och min egen skull. Jag hade svårt att sätta gränser och jag klarade inte att välja. Dessutom började jag tidigt forska på min fritid samtidigt som jag jobbade heltid. Det var mycket stimulerande och jag blev så småningom dubbelspecialist inom både onkologi och gynekologisk onkologi.

– I mitten av nittioalet blev jag chef med budget- och personalansvar samtidigt som jag jobbade halvtid som doktor och forskade vid sidan om. När jag sedan blev den första professorn i palliativ medicin i landet 1997 fick jag förfrågningar om att medverka från alla håll. Allt var mycket stimulerande och det kändes viktigt att få vara med att bygga

upp den nya verksamheten från grunden. Men jag tog på mig för mycket och kom till en situation där jag var nära min egen gräns.

Hur märkte du att du var i riskzonen?

– Insikten kom när jag märkte att jag jobbade väldigt många timmar och fick allt mindre gjort... Jag började drömma om jobbet under helgerna och blev inte utvilad. Det var då jag förstod att jag själv måste sätta gränser och det är verkligen inte lätt när alla utgick ifrån att jag var en ständig resurs.

– Jag fattade till exempel beslut om att vara orubblig med mina ledigheter. Inte under sommaren dock för det är inte möjligt för mig att ha sammanhängande sommarsemester. Jag är ju ansvarig för doktorander som behöver handledning också under den tiden. Men istället sprider jag ut mina semesterveckor över året och är konsekvent med att hålla på dessa tider. Då händer det att jag får höra: ”Men Peter, det här är en jätteviktig konferens! Kan du inte ändra i din kalender så att du kan vara med vecka 14?” Mitt svar är: ”Nej, jag beklagar men om ni ändrar till vecka 13 eller 15 så kan jag vara med.”

– När jag kom i balans igen så märkte jag att jag fick lika mycket jobb gjort fast på kortare tid!

Vad händer när chefer saknar kontakt med sina livsfrågor?

– Det blir ett existentiellt vakuum omkring dem och det är ett problem i arbetslivet idag. Många chefer bär på en odefinierad känsla av otillfredsställelse som leder till att de tar allt fler uppdrag och blir alltmer aktivistiska för att slippa konfronteras med de inre frågorna. Har man ett existentiellt vakuum så ger det existentiell ångest.

– För att bryta ett existentiellt vakuum behövs en paus. Vi behöver avsätta tid för att vara med oss själva om vi ska få kontakt med de egna livsfrågorna. Självkännedom är grunden för att göra egna val och prioriteringar. Utan kontakt med egna livsfrågor kan det också vara svårt att skapa meningsfulla sammanhang för andra.

Vad ger existentiell mening i arbetslivet?

– Människan är gjord för gemenskap och mår bra av att göra saker som har betydelse för andra. Vi behöver fysisk kontakt och meningsfulla uppgifter för att må bra på jobbet. Det är basen och sedan kan det digitala livet på nätet vara ett komplement. Om vi inte förstår oss själva som fysiska gemenskapsvarer så blir det problematiskt.

– Det är också ett problem att vårt samhälle har så stort fokus på löner och så lite intresse för meningsfrågor i arbetslivet. Många verkar tro att löneökningar automatiskt ger

ökad arbetstillfredsställelse. Lönen är självklart viktig upp till en viss nivå. Alltför låg lön kan skapa stora problem. Men alltför hög lön kan inte skapa mening och tillfredsställelse med livet. Det är också skälet till att genomtänka människor ibland slutar höga och välbetalda jobb för att de känner att det inte ger mening i deras liv.

– Chefer behöver också lära sig att skilja mellan *relation* och *funktion* i sina möten. När jag har en före detta chef som patient är det mycket vanligt att de tror att de var omtyckta som chefer för att de var så trevliga personer. De lever i tron att deras kontaktnät var vänskapsrelationer. Men när de blir sjuka eller pensionerade och telefonen tystnar förstår de att dessa kontakter var funktioner inte relationer. Då kommer insikten att de har försummat sina viktigaste och närmaste relationer, som barnen och familjen. De har satsat sin energi på funktionella kontakter som kan vara bra för stunden men aldrig mättar på ett inre plan.

I dina böcker talar du om existentiell skuld. Vad innebär det?

– Filosofer definierar existentiell skuld som den skuld som uppstår när man sviker sig själv, sin övertygelse eller sitt innersta. Man sviker livet. Det är en skuld som är relaterad till en möjlighet: Jag kunde ha gjort på ett annat, bättre sätt, men jag gjorde det inte.

– Det handlar oftast inte om kriminella handlingar utan snarare om saker som människor underlåtit att göra. I religiösa skrifter talas det om att ”inte förvalta sitt pund” eller ”att sätta sitt ljus under skäppan”. Tanken är att vi alla har fått gåvor av olika slag och uppgifter som vi är satta att utföra och det kommer an på oss att göra vårt bästa. Ibland gör vi oetiska val eller underlåter att välja och det skapar skuld. Denna skuld kan vara vilande mitt i livet men jag vet av erfarenhet att skulden kommer ifatt oss vid livets slut. Det kan uppstå en känsla av olevt liv i vid bemärkelse. Man tog inte tillvara de chanser man fick både yrkesmässigt och privat.

– Det behövs helt enkelt en ökad existentiell medvetenhet i arbetslivet. Både förståelse för det som ger stor existentiell tillfredsställelse och de livsutmaningar som vi aldrig kommer ifrån. Det är ett livsvillkor att vi klarar den balansen. ■

LÄS MER AV PETER STRANG

Livsglädjen och det djupa allvaret: om existentiell kris och välbefinnande
(Natur & kultur Akademiska 2007)

Att höra till: om ensamhet och gemenskap (Natur & kultur Akademiska 2014)

I skuggan av sommaren
(Libris förlag 2017)

Ur **Livsglädjen och det djupa allvaret: om existentiell kris och välbefinnande** av Peter Strang

Existentiella frågor: Livsfrågor som varje människa måste hantera. De stora frågorna handlar om livets mening, eller eventuella meningslöshet; den stora existentiella (inre) ensamhet som alla bär med sig; människans fria val, det vill säga alla måste välja i sina liv och valen skapar ångest och ibland skuld; döden som är obegriplig och källan till dödsångest.

Existentialism: En filosofisk rörelse som fokuserar på de existentiella frågorna om liv, livets mening, död. Det finns en ateistisk gren som bland annat företräds av Sartre och Heidegger och en religiös gren, med företrädare som Kierkegaard och Buber.

Andlighet: (ur ett sjukvårdsperspektiv) handlar om frågor som ger människan mål och mening i livet, oavsett om det handlar om religion eller naturupplevelser. Andlighet omfattar något större utanför oss själva. Man kan vara andlig, tro på något större, utan att vara religiös (tro på en Gud).

Religion: Religioner hanterar existentiella frågor, men för att kallas religion förutsätter man en Gudstro, någon form av församlingsgemenskap och ritualer. Religion och andlighet har många likheter men är inte utbytbara ord, även om religiösa människor oftast är andliga.



Ing-Marie Wieselgren,
projektchef för Uppdrag Psykisk Hälsa

Nu handlar folkhälsan om vår inre människas överlevnad

Av Lisbeth Gustafsson

Det är dags för en ny folkhälsokampanj på temat Akta hjärnan, säger Ing-Marie Wieselgren, psykiater och nationell samordnare för psykiatrirfrågor på Sveriges Kommuner och Landsting. Samhället behöver acceptera att psykisk hälsa är informationssamhällets stora utmaning.

Är det svårare att vara människa idag?

– Det har nog alltid varit svårt att vara människa. I jordbruks- och industrisamhället krävdes en fysisk styrka som inte alla hade. Många slets ut för att inte kroppen klarade tunga och svåra arbetsförhållanden.

– Idag är det helt andra krav som gäller. Nu behöver vi vara socialt begåvade och kunna hantera mycket information i ett ständigt uppkopplat arbetsliv. Vi lever i ett korstryck av snabba impulser och ”kickar”. Att vara människa idag kräver en stor stress-tålighet som långt ifrån alla har.

– Jag kommer just från ett möte med en flicka som lider av högekänslighetsproblem, hon är en så kallad *high sensitive person* (HSP). Hon har alltid trott att det var fel på henne eftersom hon var mycket känsligare

än andra i sin omgivning när hon växte upp. Många människor har liksom hon tappat självförtroendet för att de saknar förmåga att stänga av alla intryck som strömmar emot oss idag. De vet inte hur de ska orka leva.

– Problemet är att vi som samhälle inte har accepterat den nya hälsoutmaningen. Det finns en alltför stor klyfta mellan samhällets krav och människors förmåga. Idag äter 1 miljon svenskar antidepressiva läkemedel. Det är 10 procent av befolkningen! Många av dessa människor skulle inte behöva må dåligt om samhället vore mer anpassat till den nya tidens krav.

Vad kan vi göra åt den nya ohälsan?

– Vi måste börja tala om rimligheten i de nya kraven. Är det rimligt att vara uppkopplad hela tiden? Hur länge tål vi att titta på skärmen?

– Men det finns inget gemensamt svar som gäller för alla på dessa frågor. Skälet är att våra hjärnor är olika. Vissa klarar att vara uppkopplade länge. Andra klarar det inte så bra och borde till exempel inte ha mobilen som väckarklocka. När de vaknar på natten

och ska kolla klockan kan de inte låta bli att surfa runt på nätet, läsa senaste nytt på Aftonbladet eller nya uppdateringar på Facebook. Trycker de dessutom på gillaknappen plingar det också hemma hos någon annan mitt i natten. På det här sättet jagar vi på varandra idag och bidrar till ökad ohälsa.

– Det borde vara dags för en stor kampanj på temat **Akta hjärnan**. Vi behöver lära oss att känna igen olika tillstånd i våra hjärnor på ett lika självklart sätt som vi vet att vi fryser eller är hungriga. Vår tids snabba möten i olika kanaler är ungefär som att äta socker. Det är gott men inte nyttigt. Istället för tomma kalorier behöver vår inre människa en mer ”vitaminrik” föda för att må bra.

– Att känna sina varningssignaler kommer att bli en överlevnadsfråga. Det gäller att på ett tidigt stadium upptäcka sömnbrist, känslor av splittring, stress eller alltför stor självupptagenhet. Vi behöver lära känna våra egna reaktioner och inse att vi är olika. En del blir irriterade av överbelastningen medan andra blir deprimerade. Reaktioner som är uttryck för hjärnans överlevnadsstrategi.

Vad är en bra huskur för hjärnan?

– Sömn är väldigt viktigt. Om vi inte kan sova behöver vi fundera över vår situation. Hur gör vi för att koppla av? En del behöver lägga allt åt sidan, gå ut i skogen och vara ensamma i tystnaden. Andra kan låta sin

uppmärksamhet upptas av något helt annat än jobbet – kanske ser de alla avsnitten i en TV-serie i ett sträck för att koppla av. Det viktiga är att vi vet vad som fungerar på oss själva och förstår att det inte passar alla.

– Min man och jag är helt olika i det här fallet. Han kan stänga av hjärnan och bara vara närvarande i stunden. Jag frågar: ”Vad tänker du på?” Han svarar: ”Inget!” Med mig är det precis tvärtom. Jag kopplar av med stora tankeprojekt. Min hjärna håller alltid på att lösa problem och jag mår bra av det.

Hur kan chefer och ledare bidra till psykisk hälsa?

– Vårt samhälle behöver mogna ledare som kan se och bekräfta människors olikheter. Det räcker inte med enbart innovativa och socialt utåtriktade människor i dagens arbetsliv. Den nya tekniken ställer också krav på rutiner och strikta regler. Det behövs både chefer med förmåga att leda nyskapande verksamhet och mer regelstyrda jobb. Jag tror inte att dessa förmågor låter sig förenas i en och samma person utan att det krävs olika chefskompetenser.

– Jag tycker vi har för mycket fokus på chefen som person. Drivkraften i ett moget ledarskap är ju inte den egna framgången utan det mervärde du skapar för samhället och andra människor. Att vara ledare är

att ha förmånen att leda ett arbetslag där vi tillsammans når ett resultat. Då behöver vi tvärtom tona ned oss själva och vår ledarroll för att andra ska få möjlighet att växa och ta ansvar.

– Idag slösas dessutom alldeles för mycket energi på omorganisationer för att nya chefer vill göra egna avtryck. Det är inte alls säkert att resultatet blir bättre. Om förändringen är påtvingad kan den också bidra till psykisk ohälsa på jobbet.

Hur är du själv som ledare?

– Jag är en typisk lagledare som trivs i sammanhang där vi inte behöver utmärka oss så mycket utan bara göra det vi ska. Jag är bra på att inkludera människor.

– Men jag är inte en chef som passar alla. Jag har varit nationell samordnare för psykiatrifrågor sedan 2007. Det är en projektanställning som innebär att jag har varit anställd 1 år i taget i 11 år... Jag har varit tvungen att arbeta kortsiktigt och maximalt resultatinkriktat. Vid varje årsskifte har jag ställts inför möjligheten att projektet läggs

ned och personalen måste sägas upp. Jag trivs med jobbet men jag är medveten om att det här arbetssättet inte passar alla människor. Den som inte orkar med ”ett kreativt kaos” och behöver en tydlig chef som ”pekar med hela handen” ska inte vara med mig.

Hur påverkas hjärnan av den fysiska arbetsmiljön?

– God luft, ljus och lågt ljud är bra för alla. Vi vet att motsatsen stressar hjärnan.

– Idag arbetar många i så kallade aktivitetsbaserade kontorsmiljöer. Det gäller också här på Sveriges Kommuner och Landsting. Vi har ett personligt skåp för datorn och några personliga tillhörigheter och får sedan söka upp en ledig plats när vi kommer till kontoret. En del av oss trivs med att sitta ihop med andra medan andra behöver en fredad plats speciellt när det är stressigt på jobbet. Jag tror det är viktigt att den som vill ha ett eget rum ska få det medan den som vill sitta med andra ska få göra det. En sådan detalj kan vara en nyckel till psykisk hälsa på jobbet. ■



Ann Lagerström, existentiell coach

Existentiell kompetenshöjning för arbetslivet

Av Lisbeth Gustafsson

Vad är det att vara människa? Hur kan jag leva ett gott liv? Vad är meningen? Det är de klassiskt filosofiska frågorna som vägleder Ann Lagerström i arbetet som existentiell coach i arbetslivet. Hon möter sina klienter i utforskande samtal om livet och erbjuder HR-specialister, läkare, präster med flera kompetenshöjning i existensfilosofi.

Vi träffar Ann Lagerström på EXI Institutet för existentiell praktik som hon grundat tillsammans med psykoterapeuten Elisabeth Serrander. I en gammal affärslokal med skyltfönster mot gatan i Röda bergen i Stockholm har de skapat en öppen och inbjudande miljö för samtal om livet och existensen. Många känner Ann Lagerström som journalist med lång erfarenhet från IDAG-sidan på Svenska Dagbladet. Andra har under de senaste 20 åren mött henne som coach och rådgivare till chefer. Hon var med och grundade Mediamentorerna, en konsultbyrå med inriktning på ledarskap och organisation i den digitala omställningen.

Vad fick dig att satsa på existentiell coaching?

– Det började med att jag skulle intervjua prästen Ted Harris om behovet av 10 nya

Guds bud för vår tid. Det första han nämnde var ordet *innerlighet*. 'För att finna livets mening så måste du leva innerligt', sa han.

– Jag blev alldeles tyst när jag hörde det ordet, säger Ann. Jag förstod att det var precis det jag saknade. Jag bad Ted Harris berätta vad som menas med innerlighet och det slutade med att vi skrev boken *Konsten att leva innerligt – existentialism för den moderna människan*.

– Det är en bok om den danske 1800-talsfilosofen Sören Kierkegaard och hans metod för att söka livets mening. Han menar att det bara är vi själva som kan finna meningen med våra liv. Inga experter, filosofer, lärare, terapeuter, coacher eller konsulter kan göra det jobbet åt oss. Varje människa är unik, vi är individer i rörelse med ansvar för vår egen livsprocess.

– Jag blev så inspirerad av den moderna existentialismen för att det är en tankevärld där man får vara osäker. Livet får vara så komplicerat, glädjefyllt och smärtsamt som det är. Jag fick redskap att leva som människa i rörelse, i världen som är i ständig rörelse, bland alla andra människor som också är i rörelse.

Varför ska vi söka efter mening?

– Enligt Sören Kirkegaard är sökandet efter mening en naturlig del av vårt liv som människor. Vi börjar i det materiella – tingen,

människorna och naturen – när vi är unga. Med tiden finner sig en tomhet och inre saknad som manar oss att söka oss inåt och fråga oss: Vem är jag bortom andras föreställningar?

– Nästa steg är att närma sig sitt inre och lära känna den människa som vi är. Det kan bara den göra som är innerlig. Det materiella kan vi ta på och handskas med, det är påtagligt och redigt, men vårt inre är undflyende och i ständig rörelse. För att utforska vårt inre behöver vi utveckla en ömsint nyfikenhet som ställer mer frågor än kommer med svar.

– Det är inte så konstigt att ordet innerlighet blev viktigt för mig. Den som är innerlig låter sig nog inte stressas av alla krav som vår tid skapar, tänkte jag. Att hinna till gymmet mellan jobbet och dagis, bygga om köket på kvällar och helger, eller fylla sin almanacka med hundratals inbokade möten. Innerligheten hjälper oss att rikta sökarljuset mot vår egen längtan, våra egna behov med frågor som: Vad behöver jag, vad är det jag känner, vad är det jag vill?

– Vi behöver innerligheten också för att inte döma oss själva. Om vi dömer oss själva berövar vi oss kunskap om världen. Målet är att bli så autentisk att vi finner meningen med vårt eget liv.

Hur blev du existentiell coach?

– Jag utbildade mig i existensfilosofi och psykologi vid Södertörns högskola och tillsammans med min lärare leg. psykoterapeut Eli-

sabeth Serrander startade jag EXI Institutet för existentiell praktik och är nu certifierad som existentiell coach av Sällskapet för existentiell psykoterapi, SEPT.

– Här tar vi emot klienter som behöver existentiell bearbetning av olika praktiska problem och utbildar existentiella coacher. Det är en vidareutbildning för människor i samtalsyrken som HR-specialister, arbetsledare, lärare, läkare, advokater, präster med flera.

Vilka behöver existentiell coaching?

– De som kommer till oss har vanliga livsproblem som vi reflekterar över på vårt existentiella vis. Det är alltså inte människor med trauman, depressioner eller psykiska sjukdomstillstånd som behöver djupare och mer långvariga terapier.

– Existentiell coaching innebär att hjälpa en annan människa att utforska sitt vara. Inte i någon speciell riktning utan för att förstå vad det betyder att stå mitt i världen med sin historia bakom sig och alla möjligheter framför sig. Det handlar om att komma hem till sig själv. Att utforska sin egen vilja, sin frihet, längtan och förmåga att tolka världen och fatta beslut utifrån det.

– Under samtalets gång blir det ofta lite ”filoeducation”, alltså filosofiprat. En del tycker att filosofidelen är väldigt kul och vill veta mycket. Andra vill inte alls tala filosofi och det går också bra.

Vilka frågor handlar det om? Hur går det till?

– Det är vardagliga problem som till exempel att ha tråkigt på jobbet, att känna meningslöshet eller att vilja byta jobb. Jag börjar alltid med den fråga som klienten har med sig och så utforskar vi den. Typ: ”Du har tråkigt på jobbet. Okej, då börjar vi där. Vad är ’tråkigt’? Hur ser det ut?”

– Sedan bidrar jag med filosofiska verktyg som klienten kan använda för att utforska sig själv. Det kan till exempel vara *dimensionstrappan*, som är ett försök att bestämma i vilken dimension problemet hör hemma. Är det ett *situationsbetingat problem*, något praktiskt som rör konkreta förhållanden på arbetsplatsen? Eller handlar det om personens *föreställningar om världen* och vad andra tycker? Ytterligare alternativ kan vara det som filosofiskt kallas för vår kastadhet. Det är situationer som vi hamnar i utan vår egen förskyllan och som påverkar våra liv, till exempel familjen. Så finns det rent *ontologiska* problem som handlar om vår frihet, våra val och vårt ansvar.

– När mina klienter får syn på sig själva med hjälp av verktygen blir det ofta spännande. De öppnar sig för sina egna föreställningar och utforskar sin livsvärld och plötsligt har frågan kanske förflyttats och handlar inte alls om att byta jobb utan om något helt annat.

– Målet är att klienten ska få kontakt med sig själv och kunna ta med sig verktygen som en fördjupad kompetens in i sin vardag och sitt liv.

Blir vi friskare av existentiell coaching?

– För mig är hälsa att följa med i livets naturliga rörelse. Ohälsa beror ofta på att vi fastnar på ett eller annat sätt. Det hände mig för några år sedan när jag skulle fylla 60 år. Jag fick en ålderskris för första gången i mitt liv. Jag förstod plötsligt att den personlighet jag hade byggt upp inför mig själv och andra inte längre fungerade. Något inom mig sa: ”Jag vill inte längre!” och jag fylldes med djup sorg. Jag försökte länge rationalisera problemet och skylldes på samhällets syn på kvinnors åldrande.

– Men till slut insåg jag att mitt åldrande är en ”existential”, en del av ”det givna” i livet som jag måste acceptera. Jag behövde gå i dialog med det som hände inom mig och anpassa mig till förändringen för min hälsas skull. Jag är en del av den stora kosmiska dansen där allt rör sig. Kosmos rör sig, jorden rör sig, allt inom oss och allt omkring oss rör sig. Existensfilosofin hjälper mig att leva konstruktivt i den rörelsen. ■



Lena Andersson, arkitekt

Existens och arkitektur – om kontor med själ

Av Lisbeth Gustafsson

Lena Anderson är en av pionjerna för det som idag kallas för aktivitetsbaserade kontor. Hon var tidigt ute och visade hur arkitekturen kan bidra till kommunikation och trivsel när fasta arbetsplatser försvinner. Färger och symboliska berättelser är nycklar till sammanhang och helhet i det nya kontorslivet.

Berätta om ditt första uppdrag?

– Året var 1995 och Telia Handel skulle inreda ett nytt kontor i en gammal fabrikslokal i Farsta. Jag lyssnade med stigande förvåning på deras önskemål. De var ca 120 personer och ingen skulle ha egen arbetsplats utan arbeta vid teambord eller till exempel i soffhörnor med sina datorer. Alla skulle få ett skåp att låsa in sina ägodelar i över natten och varje morgon hämta det som behövdes för den nya dagens uppgift.

– Lokalen var en låg kvadratisk byggnad med ett grönt linoleumgolv. Min första känsla var att jag måste göra detta stora rum så behagligt att medarbetarna orkade vara kvar där. Huset med det gröna golvet hette E och jag associerade till Eden. Kunde vi skapa en

grön oas av den gamla fabrikslokalen? Sagt och gjort! Temat blev *Parken*.

Hur blir kontor en park?

– Jag hade ett halvår på mig att forma konceptet och tillverka den nya inredningen. Vid den här tiden hade trenden med ”vitt och fräscht” tagit fart och det blev en utmaning att tänka i parklandskapets varma färger. Väggarna målades gröna och skåpraden blev häckar som avskilde arbetsytorna. Vi skapade också konstgjorda häckar av sidenmurgröna i lådor längs fönstren – de var så fina! Med absorbent inne i murgrönan sögs ljudet upp och miljön blev lugn och behaglig. Paviljonger, runda eller sexkantiga, i ockra, röda och blå toner placerades ut i rummet liksom trädgårdsstolar och parksoffor. Jag valde solgula och himmelsblå gardiner som gick omlott och blev till varmt gröna nyanser.

Hur blev mottagandet?

– Parken blev en succé! Telia gjorde film om den som alla besökare fick se och det kom



studiebesök från olika delar av världen. Jag fick ord om mig att göra "kontor med själ". För mig var det viktigt att ett företag som effektiviserar visar att de sätter värde på sin personal. Berättelsen om parken blev viktig för de anställda som gärna visade kontoret för sina familjer och vänner.

Har du andra exempel på sammanhållande berättelser?

– I ett annat Teliabolag arbetade jag med temat *Årstiderna* och skapade en kontorsmiljö byggd på våren, sommaren och höstens färger. I anslutning till hösten inredde vi ett

meditationsrum för att skapa ett lugn och inspirera till den inre resan. Vi valde en mjukt gulrosa färg, ungefär som den nyans som uppstår när man blundar mot solen. Rummet inreddes med meditationspallar, mattor och stapelbara möbler för att även kunna användas som samtalsrum.

En gång formade jag en kontorsmiljö omkring sagan om *Den lille Prinsen* av författaren och flygaren Antoine de Saint-Exupéry. Det är en vis berättelse som har ett ärende till vår digitala tid. Prinsen bor ensam på en liten planet – precis som vi innerst inne är ensamma som människor – men han ingår i en universell gemenskap. ■

LÄS MER

Färgsättning inomhus av Lena Anderson
(Svenska rum 2018)

Svenska landskapsfärger,
www.svenskalandskapsfarger.se
(Svenska rum 2017)



Kapitel 3

ROBUST OCH ROTAD MED INRE KOMPASS

*– Jag är en integrator
som vill samla människor
runt samma bord och
urskilja en väg som vi
kan gå tillsammans
för att komma framåt.*

KERSTIN ENLUND:

Min starka vilja är både en tillgång och ett problem

Av Lisbeth Gustafsson



Kerstin Enlund har alltid setts som en naturlig ledare. Hon växte upp i scoutrörelsen och blev patrulledare långt innan hon hade åldern inne. Med tydliga ledaregenskaper och en järnvilja gjorde hon en pionjärinsats genom att bygga scouterna från grunden i mångmiljonsområdet Skärholmen.

Vad är din drivkraft som ledare?

– Jag är en integrator som vill samla människor runt samma bord och urskilja en väg som vi kan gå tillsammans för att komma framåt. Jag har medvetet sökt mig till ansvarsuppgifter och haft många ordförandeposter genom livet.

– En annan mycket stark drivkraft är att jag måste känna att jag bottnar i mig själv. Jag behöver veta vem jag är för att vara en ärlig och bra chef.

Vilken är din viktigaste ledarerfarenhet?

– Jag var drygt 40 år när jag sökte och fick tjänsten som rektor för Studieförbundet Bilda. Året var 1998 och förbundet var redo att växa och utvecklas. Det behövdes en förändringsledare med ideologisk kompass och förmåga att förnya verksamheten.

Hur förberedde du dig för uppdraget som förändringsledare?

– Innan jag började på förbundet åkte jag iväg några dagar för mig själv för att tänka igenom det nya uppdraget. Jag visste redan då att jag hade ett väldigt starkt driv att gå framåt. Men jag hade ingen önskan att gå själv och bara uppmana andra att komma efter. Därför funderade jag på hur jag skulle skapa en delaktighet som var äkta och relevant redan från början i en organisation där nästan alla fanns utspridda i landet. Jag bestämde mig för att kommunicera en hälsning till alla via nätet med en inbjudan att vara med och dela en ny vision.

– Under det första året reste jag runt i organisationen och besökte alla medlemsor-

ganisationer för att skapa mig en egen bild av situationen och se vad som kunde göras. Jag samlade mina intryck i ett dokument med sju strategier. En av dessa strategier var att bygga ett bildningsarbete för de ortodoxa kyrkorna i Sverige. Därmed vidgades det kulturella rummet till att omfatta kyrkotraditioner från fornkyrkan med rötter i Ryssland, Rumänien, Serbien, Syrien, Irak och många andra länder. Det ortodoxa bildningsarbetet utvecklades snabbt och blev en viktig profil i Bildas verksamhet. Det uppmärksammades av den Katolska kyrkan i Sverige som 2010 kunde välkomnas som den tredje kyrkofamiljen i ett alltmer mångkulturellt Bilda.

Hur leder man en mångkulturell bildningsorganisation med hundratals nationaliteter och helt motsatta kulturer?

– Jag var aldrig orolig för mångfalden i Bilda. Vi rymmer alla runt bordet med våra många olikheter. Det är själva poängen med Bilda att 2000-åriga kyrkotraditioner från Österlandet, nya karismatiska frikyrkor och sekulära sökare i ung musikkultur som hiphop, pop och rock får mötas. Det är en värld i miniatyr med alla dess konfliktytor och spänningsfält. Det viktiga för mig som ledare i en så komplex miljö är att böttna i mig själv.

– I ledarskapet får vi projektioner på oss från omgivningen och det väcker reaktioner inom oss själva. Det är inget som jag bara

kan lägga åt sidan för det innehåller kunskap som jag behöver om mig själv och andra. Vad var det som gjorde mig stressad till exempel? Varför hade jag svårt att vara närvarande? Jag vet att jag periodvis har tvingats skärma av mig för att orka pressen i ledarskapet. Men jag har inte varit omedveten om detta utan försökt arbeta med att få kontakt med mig själv igen.

Varför är det viktigt att vara i kontakt med sig själv som ledare?

– Jag behöver vara i balans med mig själv för att lita på min intuition. Om jag förlorar kontakten med mig själv så förlorar jag också intuitionen och det kan vara ödesdigert. Då gör jag inte de mest optimala vägvalen och jag lever inte min egen potential.

– Jag är en entusiastisk person och kan ibland ha svårt att styra min energi. Jag ger ut för mycket eller låter andra ta för mycket av min energi. Det är en av ledarrollens svåra utmaningar att sätta sina egna gränser. Det har funnits perioder när jag har arbetat alltför intensivt och ändå fortsatt istället för att kliva åt sidan och känna efter.

Vad är din största utmaning på ett personligt plan?

– Det är min starka vilja. Den är både en tillgång och ett problem. Jag är stolt över min

förmåga till driv men jag behöver vilan och eftertanken om jag ska hålla som människa. Jag kämpar ständigt med balansen mellan viljan och vilan i ledarskapet. Även om jag tar regelbundna pauser så märker jag att jag har många fler verktyg för viljan än för vilan. Jag önskar verkligen att yngre chefer får tillgång till vilans verktyg tidigare i livet än jag har fått.

Levande människa och ledare – är det möjligt?

Av Kerstin Enlund

Jag minns när jag för många år sedan fick tag i en ledarskapsbok i romanform med titeln *Den vise VD:n* av Karl-Erik Edris. Titeln på boken har etsat sig fast i mitt minne och har ofta kommit till mig i olika situationer i mitt chefs- och ledarskap. Vad är att vara vis i just den här situationen? Finns det tid och rum för vishet? Äger jag förmågan att vara vis och handla vist?

Vad är vishet?

Ord och begrepp som vishet och mognad är väsentliga ledstjärnor i ett ledarskap, inte minst i alla situationer där det handlar om konsten att urskilja, välja och fatta beslut. Att definiera visdom är inte enkelt och det är heller inte enkelt att erövra vishet. Jag har i mitt eget liv nyfiket besökt och försökt utforska olika vishetstraditioner både med förundran och stor respekt. Det finns en ödmjukhet inför innebörden av och innehållet i begreppet vishet. Jag tror inte jag någonsin skulle våga kalla mig för vis men vill sträva mot visheten. Det gäller både i livet och ledarskapet. Samtidigt saknar jag samtalet och utforskandet av vad vishet innebär i ett chefs- och ledarskap. Det är mycket få gånger som jag suttit ner med chefskollegor och reflekterat över vishet. Hur gestaltar vi vårt ledarskap vist? Vad är ett vist beslut?

Judith Glück, professor i utvecklingspsykologi, har i sin forskning visat på sju förmågor som utvecklar vishet. Hon utmanar

genom att påstå att systemen, bland annat på våra arbetsplatser, inte tillåter att vishet utvecklas. Det måste finnas jordmån för vishet. Vishet är inget man kan kräva eller prestera utan något vi öppnar oss för genom att utveckla vissa förmågor. Visdom kan växa i mötet med livsutmaningar och är grundad i egna personliga erfarenheter och känslor. Det som kan hindra oss att använda vår visdom är ilska, desperation, att vi är för säkra på att just vi har rätt, att vi har för lite tid och att vi vill fatta beslut som blir populära.

Sju förmågor som leder till vishet

• *Förmåga till öppenhet*

Förmåga till öppenhet innebär att ha både vilja, känsla och respekt för olikheter. Det förutsätter beredskap för ett genuint lyssnande och att nyfiket vilja upptäcka och förstå hur andra tänker. Det är snarare fascinerande än skrämmande att tränga in i andra människors föreställnings- och tankevärld. Det är just det som är olika, det som skiljer oss åt som är spännande. Förmåga till öppenhet innebär också att min uppgift inte är att omvända andra utan att nyfiket förstå och utforska.

• *Förmåga till empati och medkänsla*

Empati och medkänsla innebär att kunna dela och även känna andra människors känslor. Och att bry sig om det. Det är lätt med likasinnade men svårare med de som vi upplever annorlunda än oss själva. Empati och

medkänsla gör det möjligt att lära av andras känslor och skapar villighet att begrunda sig själv och livet med en större känslighet.

• *Förmåga till emotionell känslighet*

Emotionell känslighet innebär att acceptera sina egna negativa och positiva känslor. Det handlar om att vara medveten om både sina ljusa och mörka känslor och att acceptera att båda finns. Ofta finns det ett obehag kring det negativa och ibland mörka. Vi vill helst inte kännas vid negativa känslor. Men det är först när vi tar hand om både de positiva och negativa känslorna som vi blir hela och integrerade och kan reglera våra känslor.

• *Förmåga till reflexivitet – att iaktta sig själv i förhållande till omvärlden*

Att iaktta sig själv i förhållande till omvärlden innebär förmågan att skapa en positiv distans för att få syn på sig själv. Det innebär också att vara beredd att ifrågasätta sig själv och att helt tänka om. Det handlar om att se att allt är mångfacetterat och komplext, det finns oftast inga självklara enkla lösningar. Villigheten att djupt begrunda sig själv och livet är väsentligt.

• *Förmåga att acceptera att det mesta är okontrollerbart*

Vi överskattar ofta vår kontrollförmåga. För att kunna leva med livets ofullständighet är det viktigt hur vi förhåller oss till insikten att det mesta är okontrollerbart. Det är att öva

sig i att ta emot livet som det kommer till oss.

För mig blir de sju förmågorna något jag kan spegla mig i, de hjälper mig att skapa just det där sunda avståndet till mig själv som är en av vägarna till vishet. Jag får både lust och vilja att öva mig. Men så hejdar jag mig och tänker, att det är något som måste växa inifrån. Vishet kan inte konstrueras och presteras. Jag både behöver och längtar efter samtal om vishet och visdom i ledarskapet. Varför är visdom sällsynt? När jag funderar är det till och med svårt att komma på förebilder. Men vi behöver samtalet om vishet i ledarskapet, vi behöver ta tid och hjälpas åt med utforskandet.

Kanske kan det liknas vid att besöka den femte provinsen, något jag lärde mig i ett konsultsamarbete för många år sedan. När vi går in i den femte provinsen ställer vi alla vapen och argument utanför gränsen. På lika villkor sätter vi oss i cirkeln och söker oss fram i de dimensioner som vi inte har varken tid eller möjlighet till när vi står mitt i strömmen av frågor, händelser, beslut och brandkärsutryckningar. Vill vi söka vishet måste vi skapa tid och rum. Jag är beredd att instämma i Judith Glücks ord: ”systemen tillåter sällan vishet”. Dessutom är vishet inget jag kan kräva av mig själv – bara öppna mig för.

Livet är ofullständigt

Det är några av de sista skälvanande semesterdagarna. Jag går på stranden på Österlen,

vinden är stark och vågorna häver sig mot land. Det är vackert och alltid lika stort att känna sig liten och ödmjuk inför naturens krafter och skönhet. Jag får känslan av att vara en liten del av en större helhet, en värld och ett kosmos större än jag själv. För mig är det en god känsla som jag hämtar styrka ur. Jag hör att mobilen ringer i fickan och överväger om jag ska svara eller inte. När jag ser att det är min närmaste kollega som söker mig, tar jag skydd bakom sanddynerna och svarar. Hon darrar lite på rösten och berättar att en ung medarbetare hastigt och oväntat har hittats död. Jag blir tyst, nästan stum. Jag sätter mig ner i sanden för att få fäste och ankra upp i mig själv. Vi samtalar och söker tillsammans vägar för hur vi ska möta medarbetare som just kommit tillbaka från ledigheten, hur den närmaste chefen får det bästa stödet och hur vi från arbetsplatsen möter familjen. Under strandvandringen har idéer och planer om hur terminen ska startas farit omkring i mina tankar, hur ska vi fullfölja det pågående förändringsarbetet, hur ska vi lägga upp översynen av HR-systemen? Hur ska hela organisationens maskineri fungera kommande arbetsperiod? Mitt i naturens skönhet och mina tankar om mål, effektivitet och system slår döden, den yttersta existentiella frågan ner, oväntat och obarmhärtigt. Nu gäller det plötsligt att möta livets sårbarhet och den chock och sorg som drabbar kollegor och medarbetare. Också sorgen och mörkret – livet självt är en del av

helheten. Hur integrerad är jag som chef och ledare? Är också den del av livet som handlar om sårbarhet, rädsla och sorg en del av mig själv? Hur jag möter en händelse som den på stranden handlar om min egen helhet som människa.

Jag tycker om uttrycket ”livet är ofullständigt”. Det kom till mig genom en vis kvinna. Hennes ord blev både avväpnande och befriande. Insikten och acceptansen av livets ofullständighet är väsentlig, både privat och på jobbet. Livet är inte komplett på något sätt, fullständigheten finns inte. Det har vi som människor att förhålla oss till och bli sams med. Upplevelse av mening och meningsfullhet handlar inte om det fullständiga och kompletta utan snarare om att kunna leva med att livet är ofullständigt.

Händelsen som jag berättat om här ovan togs väl omhand av närmaste chef och kollegor, med alla de känslor och upplevelser som väcktes till liv i arbetslaget. Livets yttersta frågor besökte arbetsplatsen. Men det finns så många andra tillstånd och händelser i livet och arbetslivet som också handlar om vikten av insikt om livets ofullständighet.

Språk för livet

Det är vare sig självklart eller enkelt att hitta ord för vad som ligger i känslor som kaos, missmod och uppgivenhet. Ibland kan andra uttryckssätt än ord förmedla vad som finns i kroppen och känslorna. Att utveckla

sin existentiella kompetens kan bland annat handla om att utveckla språk och samtalsformer för upplevelser och livsfrågor som inte är så enkla. Jag tror att existentiell kompetens, inte minst hos ledningen, stärker upplevelsen av mening på jobbet. Det är viktigt att ha språk och redskap också för den förändring som sker inom oss. Det är ofta i förändringar och gränspassager, inre eller yttre, som meningsfrågorna blir mer påträngande.

En sund och hållbar arbetsplats måste ha en värdegrund och ett språk som utgår från människors värdighet och som också förmedlar värdighet. Vi växer i ett värdigt bemötande vilket är motsatsen till att bli reducerad och förtingligad. Om vi ensidigt fokuserar på mätbara värden leder det till en kontroll som kan få tilliten att försvagas, både mellan människor och till systemet.

Var går gränsen?

Många kämpar med att jobbet inte får vara allt. Det är en del av våra liv, bitvis en viktig och meningsskapande del men det är inte hela livet. Dagens arbetsklimate är komplext och tenderar ibland att bli gränslöst. Många av oss har genom tekniken möjlighet att jobba när som helst och var som helst. Det är lätt att för mycket av jobbet följer med hem, vi är ständigt tillgängliga och uppkopplade. Ett oreglerat arbete leder till krockar mellan arbetsliv och privatliv vilket kan skapa extra stress. Var går gränsen mellan mitt arbete och mitt övriga liv? Hur hanterar vi jobbmejl på

arbetsplatsen? Finns det gemensamma riktlinjer? Föregår chefer och ledare med gott exempel? En förutsättning för att vara hel och närvarande är att vara utvilad. Ing-Marie Wieselgren lyfter här i boken vikten av att vi måste börja tala om rimligheten i de nya kraven i arbetslivet.

Kraven på flexibilitet har ökat. Flexibiliteten i arbetslivet kan vara både närande och tärande. Flexibilitet kan innebära en ökad grad av frihet och utrymme att agera genom självstyrande team och utmaningen att leda oss själva. Det kan samtidigt leda till att vi tänjer våra gränser alltför långt. Vi måste lära oss att använda flexibiliteten och friheten på ett hållbart sätt. Att skapa en arbetsplats med helhet och integritet innebär att komplexitet och flexibilitet måste förenas med gemensamma riktlinjer som stödjer ett hälso-perspektiv. Det gemensamma som håller oss samman är ännu mer väsentligt i en tid med en hög grad av individualisering.

En farlig kombination

Vi är också ofullständiga som människor. Livet blir enklare om vi kan möta den insikten med acceptans. Att kompensera låg självkänsla med prestation är en välkänt farlig kombination och inte ovanlig i dagens arbetsliv. När värdet sitter i prestationen kan upplevelsen av mening urholkas. En del av den ökande psykiska ohälsan har kanske att göra med att vi börjat ställa orimligt höga krav på gränserna för vår prestationsförmåga?



Det kan skapa existentiell stress, vilket i sin tur leder till förlorad mening.

Existentiell resiliens

Ett ord som används allt oftare är *resiliens*. Det kommer från ekologin och innebär ett systems förmåga att hantera störningar och att återhämta sig till ett balanserat läge igen. Hur kan jag utveckla förmågan att stå ut med störningar och oväntade händelser? Helt enkelt att leva med livets ofullständighet. När man talar om existentiell resiliens innebär det förmågan att efter upplevelser av hopplöshet och meningslöshet hitta ny riktning och meningsfullhet i livet. Ofta innebär det att ha beredskap att skapa en sund distans och förmåga att byta utsiktspunkt. Omprövning kräver mod. Den förlorade balansen återfås inte i ett fruset tillstånd eller i stiltje utan genom rörelse. Det är som att ta sig fram på cykel, balansen får du när du trampar dig framåt.

När vi plötsligt ser med andra ögon, när vi ser och förstår vad det är som stör, stressar och oroar kan vi modigt göra nya livsval. Ny insikt och nya val som gör oss mer trogna mot oss själva är viktiga. Det är när vi lever i samklang med våra värderingar som äkthet och mening uppstår.

Konsten att vara nöjd

Jag tycker om ordet robust och robusthet. Det används ofta i samband med begreppet resiliens. Robust betyder stadig, stabil och

tålig. Det handlar i det här sammanhanget om hållbarhet för livets utmaningar och ofullständigheter. I dagens komplexa och flexibla arbetsliv behövs robusthet både hos individer och organisationer.

I några spännande samtal med en mentor som jag mötte under ett omvälvande förändringsarbete, fick jag insikt om att det inte heller finns några fullständiga organisatoriska lösningar. För en tid väljer man den form av organisation som är mest optimal, men den kan aldrig bli fullständig. Den valda organisationsformen har också brister och ofullständigheter som det gäller att förhålla sig till. Det är en befriande och klok insikt.

När jag har reflekterat över och arbetat med min egen robusthet har jag bland annat fått kämpa med att tillåta mig att vara nöjd. För mig har det varit en konst att lära mig att känna nöjdhet och kunna vila i den. Jag har behov av att både få dela med mig av inspiration och själv uppleva inspiration. Dessutom tycker jag om att leda förändring. Det är både lustfyllt och roligt men jag riskerar att bli trött och ostadig om jag inte med jämna mellanrum kan stanna upp och tillåta mig att känna mig nöjd och tillfredsställd ända ner i djupet av mig själv. Vi har inte nått ända fram ännu, men nu är vi här och i det vill jag vila och vara nöjd.

Symboler och berättelser

Jag tycker om att tänka mig arbetsplatsen som ett resande teatersällskap där alla får den

mest optimala rollen för att komma till sin rätt. Tillsammans gestaltar vi ett drama, det finns en arbetsplatsens dramaturgi som är spännande att leva sig in i. I den dramaturgin måste berättelser och symbolhandlingar ta plats. I berättelserna finns både historia, nutid och framtid. De perspektiven behöver hållas samman för att skapa mening kring vårt uppdrag. Det viktiga är inte bara vad som händer utan vad det betyder. En organisation med meningsbärande berättelser är en rik organisation och har troligen en stark identitet. Min erfarenhet är att vi behöver både en ramberättelse och delberättelser som håller oss samman med vårt uppdrag och med varandra. Berättelser och ritualer skapar sammanhang. Ytterst innebär ordet symbol att föra samman och hålla samman, motsatsen är att splittra och söndra. Meningsfrågorna kommuniceras genom symboliska perspektiv och handlingar, därför är de både viktiga och centrala i en organisation.

Mitt sätt att skapa mening

Jag kör mellan Sälen och Rättvik i ett snötäckt landskap. Under en intensiv vecka har jag varit ledare på ett läger för tonåringar. I Rättvik ska jag stanna till några dagar för att för första gången i livet kliva in i tystnaden, jag ska på retreat. Jag är någonstans mellan 25 och 30 år och slåss redan med mina ambitioner, prestationer och min starka energi. Jag vill så mycket med alla uppdrag och uppgifter. Kampen mellan viljan och vilan har

sedan dess varit en envis följeslagare i livet. Min vilja har sina rötter i glädjen att det finns så många möjligheter att sträcka sig mot och förverkliga. För inget är väl omöjligt? Men det finns också något där inne i mig som både lockar och övertygar mig att medvetet söka stillheten och tystnaden. Jag vill våga pröva att gå in i ett annat rum, i ett annat sammanhang, för att se om tystnaden talar. Det är kallt och knarrar under skosulorna när jag vandrar stigen upp mot retreatgården. När jag kommer in i värmen får jag mitt eget rum, vackert och enkelt. Här ska jag alltså slå mig ner några dagar, koppla bort vardagens verkligheter och nyfiket se vad som händer.

Jag märker snabbt att jag mår bra av de enkla men fasta rutinerna för mat, meditation och min alldeles egen tid. När jag några dagar senare packar min väska och åker hem känner jag mig rensad och befriad. Jag vilar i en oförklarlig förnimmelse av mening och helhet. Mitt starkaste minne är att jag noga prövar när det är dags att börja prata igen. Det är som om jag vill behålla tystnaden så länge som möjligt. Jag är rädd för att prata sönder den, att den inte ska finnas med mig länge. Insikten från dagarna i Rättvik är att jag upptäckt dimensioner som jag måste vara rädd om. Det jag varit med om handlar om hur jag handskas med viljan och vilan i livet.

Många år har hunnit gå sedan den där första retreaten. Men behovet av tiden för den

talande tystnaden, den inre och yttre stillheten och att utan förbehåll våga mötet med det som skaver inuti mig är lika stort idag. För att nå in till meningsfrågorna behöver jag hitta både platser och rörelser som hjälper att skapa livsrum för reflektion. I mitt ledarskap har jag varit nyfiken på hur jag kan utveckla min existentiella kompetens och leda med mening. Som chef och ledare är det lätt och kanske nödvändigt att utvecklas till en generalist med breda perspektiv. Men för att hitta djupare värden måste jag också söka smalt. Tid för fördjupning och reflektion är nödvändigt. Frestelsen att bara scanna av omvärlden snabbt och ytligt leder inte till vishet och mognad.

Vad är mening?

Våra liv är unika och därför finns det lika många meningar som det finns människor. Vad som är meningen och vad som är meningsfullt är inte lika för alla. Det finns olika filosofiska och psykologiska perspektiv på livets mening och meningsfrågorna. Religion och tro är för många något som ger livet både förankring, mening och sammanhang. Vi kan också hitta meningen med livet i en livsuppgift, meningen kan vara någonting som är större än bara mitt eget liv och att leva för att bidra med något gott till mänskligheten.

Redan för ett halvt sekel sedan tyckte sig den österrikiske psykiatern Viktor Frankl se ett växande meningsvakuum i det västerländ-

ska samhället. Meningsvakuum uppstår om människor inte själva kan grundas i värden som de vill stå upp för när den gemensamma meningsbärande ramen tunnas ut eller försvinner. Han uppfattade att människan ytterst är en meningssökande varelse och talar om fyra nivåer av mening. Meningen i nuet, i situationen, i livet och den övergripande meningen. Konsten är att knyta samman meningsnivåerna för att skapa mening.

Arbete som ger mening

Det är viktigt för min hälsa att hitta en mening med livet och med livets olika delar. Jag vet att det är bra för livet och hälsan att uppleva mening och sammanhang. Eftersom arbetslivet utgör en stor del av mitt liv blir frågan om mening viktig också i relation till mitt jobb och min arbetsplats. Även på jobbet behöver jag få känna mig behövd, kompetent och omtyckt. Jag behöver finnas i sammanhang där jag betyder något i mig själv och i relation till mitt uppdrag och min uppgift. Att åstadkomma något meningsfullt tillsammans med andra är för mig det bästa som finns. Känslan av att det jag gör påverkar världen och ”gör skillnad” är viktig. Känsla av mening uppstår ofta när jag kan bidra positivt till andra människors liv. När vi tillsammans förverkligar det vi ser som värdefullt, upplever jag mening.

Bodil Jönsson berättar i sin bok *Tio tankar om arbete* om hur Marie-Louise Ekman, konstnär och tidigare Dramatenchef ser på

arbetet. ”Om det är något som jag tycker är vackert här i livet, så är det arbete. Om det är en människa jag tycker är vacker, så är det en arbetande människa. Om jag skulle säga det vackraste jag visste i tillvaron, då skulle jag nog säga att det är en riktigt koncentrerad människa som är koncentrerad på sitt arbete.” Det tycker jag är ett fint och värmande perspektiv på arbete och mening.

Delaktighet och upplevelse av mening

I början av 2000-talet konstaterade Folkhälsoinstitutet att delaktighet och inflytande påverkar folkhälsan. Att vara delaktig innebär att ha del i en helhet och att uppleva sig vara en del i ett sammanhang. Att delta i beslut påverkar det psykiska välbefinnandet. Min erfarenhet säger mig att om det finns en upplevelse av bristande delaktighet är det ofta svårare att både förmedla och förstå beslut som andra har fattat. Det ger i sin tur upplevelsen av att sakna överblick och därmed en känsla av att förlora kontrollen. Helhetsbilden saknas.

Samtidigt är delaktighet inte bara något som ges eller erbjuds. Delaktighet kräver vilja och beredskap att kliva in och aktivt ta del. Delaktighet är ett samspel där vi har olika roller. En viktig väg till delaktighet är dialogen och hur vi kommunicerar. En kommunikativ ledare behöver gestalta helhet genom budskap, berättelser och händelser.

Känsla av sammanhang

Sammanhang har med upplevelsen av mening att göra. Aaron Antonowsky, professor i medicinsk sociologi, beskriver upplevelsen av sammanhang som byggd på tre centrala beståndsdelar:

- hanterbarhet
- begriplighet
- meningsfullhet

Begreppen ger en bra och tydlig vägledning om hur viktigt det är att förmedla mening och sammanhang på en arbetsplats. Upplever vi arbetssituationen som hanterbar, begriplig och meningsfull ökar vår förmåga att hantera stress och påfrestningar.

Hanterbarhet – när omvärlden ställer stora krav på oss bör vi inte se oss själva som hjälplösa offer. Det är viktigt att vi upplever att vi har resurser att hantera motgångarna. Människor som upplever att de kan hantera livet blir mer motståndskraftiga mot ohälsa.

Begriplighet – människor mår bra av struktur och regelbundenhet i sina liv. Vi vill kunna förstå händelser och om något överraskar oss så vill vi ändå kunna förutse det. Människor som är bra på att göra händelser i livet begripliga förblir i högre utsträckning friska.

Meningsfullhet – för att vi ska må bra är det viktigt att vi upplever de svårigheter vi ställs inför som värda att försöka ta itu med. Människor som försöker hitta en mening med svåra händelser mår i längden ofta bättre än de som inte gör det.

Kartor för mening och helhet

En pedagogisk hjälp för mig i min kommunikation genom åren har varit att rita och förmedla kartor, både i tanken och visuellt. Genom kartor har jag kunnat visa vart vi är på väg, och vilka mål vi ska sträva emot. Riktning, mål, hur landskapet ser ut, hinder på vägen och lägesbestämningar gör sig ofta bra visuellt genom enkla bilder. Jag orienterar mig på det viset ständigt, för att identifiera nuläge, bakgrund och riktning. Det blir en hjälp att söka och se betydelser och sammanhang. Kognitionsforskaren Peter Gärdenfors menar att den mänskliga hjärnan är byggd för att söka efter betydelser och sammanhang.

Den inre kompassen

I mitt ledarskap har det varit väsentligt att ha en inre kompass. Den inre kompassen är en bild för att leva i kontakt med de egna värderingarna. Vet jag i vad jag bottnar, i vad jag har mitt fäste? Lever jag någon annans värderingar eller vilar jag i grundantaganden om världen och livet som är förankrade i mig själv? Vet jag vad som verkligen har en avgörande betydelse? Vad är och blir meningskapande i de sammanhang jag leder och utvecklar?

Att stå i ett ledarskap är alltid en utsatt position som många gånger utmanar min stabilitet och mitt fäste. Det kan blåsa hårt och jag behöver stå stadigt. I ledarskapet finns också brottningen mellan ensamheten

i ledarrollen och platserna där jag samspelar med andra, där vi tillsammans kan göra det som vi inte själva kan åstadkomma. Men det finns inte så mycket sällskap i chefs- och ledarskapsrollen. Rollen är bitvis ensam vilket för många blir en existentiell fråga. Om jag inte står i kontakt med något som är större än jag själv blir ensamheten en isolering. När jag däremot öppnar mig för de existentiella frågorna blir ensamheten ett sätt att landa i det egna uppdraget.

Att göra sig bekant med den existentiella dimensionen är att landa i sitt uppdrag. Det finns många teorier och metoder som är bra att ha med sig i sin verktygslåda, vi får inte glömma att dit hör också reflektionen och mötet med de existentiella perspektiven. Idag vet vi att det finns hälsoeffekter av ensamhet. Den kunskapen förstärker behovet av stöd och spegling i ledarskapet. En mentorsrelation eller annat samtalsstöd utanför organisationen är viktigt för att utveckla och bevara stabilitet och perspektiv på hur jag leder och i vad jag har mitt fäste.

Jag har i mitt ledarskap utvecklat en allt större tro på språket, samtalet och dialogen för att skapa mening och sammanhang på arbetsplatsen. Det innebär också en tro på det mer djupgående samtalet där vi medvetet söker oss under ytan. I språket finns förutsättningar för samförstånd och dialog bidrar till att skapa begriplighet och helhet. Dialog är en efterfrågad och central kompetens i arbetsliv och organisationer. Det kan låta

självklart, men alla dialoger är inte dialoger. Förmåga till dialog är en kompetens som inte är given utan som måste utvecklas och helt enkelt tränas. Ibland tänker jag att förmågan till genuin dialog är en gåva.

Till slut...

Vi behöver påminna oss om att det vi gör och åstadkommer ytterst är till för oss människor och för planeten vi bor på. Det är lätt att vi kommer ifrån den självklarheten när vi är inne i arbetets labrynter. Men det är ett viktigt perspektiv när vi talar om mening. Skalar vi av utanverket återstår en kärna av det vi gör som är till för människor i den lilla närvärlden och i den stora globala omvärlden.



Kapitel 3

NÄRVARO, DISTANS OCH TID FÖR ÅTERHÄMTNING

Jag måste ta ansvar för att balansera min energi, hitta balansen mellan mitt starka driv och mitt behov av återhämtning och vila. Jag behöver distans för att få perspektiv.

ÅSA AHLQVIST:

Självinfosikt i liv och ledarskap

Av Lisbeth Gustafsson



Varför blir jag så trött? Hur många lördagmornar har jag vaknat och gråtit av utmattning? Efter 12 år som chef tog Åsa Ahlqvist en paus för att fundera över sig själv och sina reaktioner. Idag är hon tacksam över handledarens fråga: Hur balanserar du din energi?

Du tog en paus från jobbet – vad hände?

– Jag är en inkännande person och upptäckte att jag lade alldeles för mycket energi i mina relationer. Balansen i mitt liv krävde mer distans till jobbet för att jag skulle hitta mig själv och min egen mittlinje. Jag behövde vårda mitt inre och landa i mina grundläggande värderingar. Det tog några månader

och sedan kunde jag gå starkt ut och ta itu med uppgiften.

– Jag lärde mig och blev mer medveten om mitt beteende – om mina tankar, känslor och handlingar. Jag fick också en ökad insikt om vad jag behövde för att vara i balans och fungera i min roll som chef och ledare

Vem är du som person och ledare?

– Jag växte upp som barn till officerare i Frälsningsarmén. Mina föräldrar var unga, engagerade och uppslukade av sitt. De hade inte mycket tid för traditionellt familjeliv under de åren och det gjorde mig till en mycket självständig person. Om jag ville göra något var jag tvungen att ta tag i det själv.

– Jag var bara tolv år när mina föräldrar sålde allt vi ägde för att följa sin kallelse. Jag har aldrig haft en hembygd i vanlig mening utan flyttat runt i landet. Men just detta har nog gett mig en beredskap för förändring som jag har haft nytta av i livet. Jag utbildade mig till fritidsledare i friskvård och friluftsliv vid Hållands folkhögskola i Jämtland och fick en helt ny livsstil. Jag älskade naturen och gemenskapen på skolan, jag paddlade, vandrade och åkte skidor.

– I fritidsledarutbildningen mötte jag tanken på ett "ledarskap underifrån". Det var omtumlande för mig som växt upp med Frälsningsarméns auktoritära ledarskap. Ledarskap underifrån byggde på frihet och

självorganisering och lärarna trodde oss om att lösa uppgifter som planering och samordning av olika aktiviteter på egen hand. Vi fick också ta konsekvensen när det blev fel och fick värdefulla lärdomar på vägen.

– Efter några år gick jag vidare och tog examen i beteendevetenskap och hälsopedagogik vid Stockholms universitet. Mitt första mer kvalificerade chefsjobb fick jag 1999 som ansvarig för Studieförbundet Bildas avdelning i norra Stockholm.

– Om jag hade vetat vad som väntade hade jag nog inte sökt jobbet. Efter några månader uppdagades att avdelningen var konkursmässig. Det hade inte framgått vare sig vid anställningsintervjun eller av de ekonomiska rapporterna.

Ny som chef i konkursmässig organisation – hur gick det?

– Jag fick god användning för min förmåga att ta motgångar och påfrestningar. Jag reagerade med saklighet och gjorde en systematisk genomgång av situationen tillsammans med min styrelse. Det fanns ingen annan lösning än att säga upp flera av medarbetarna på kontoret.

– Att sätta igång processen var inte det svåra, men att gå till jobbet och träffa de uppsagda medan de var kvar var inte lätt. Lika svårt var det att träffa dem som var kvar. Min enda strategi var: Kommunicera och stå kvar! Stämningen på kontoret var

spänd under ett helt år framöver. Blommorna dog – jag köpte nya och stod kvar.

– Vi red ut stormen och kunde efter ett år börja bygga för framtiden. Jag drev frågan om sammanslagning av de tre Stockholmsavdelningarna och blev så småningom chef för det nya Bilda Öst.

Vad behövde du bli bättre på?

– Jag är en visionär ledare som gärna målar framtidsscenarier med stora penseldrag, men kan ibland ha svårt att kommunicera och tydliggöra vägen till målet för personer som är mer konkreta än jag. Det kompenserar jag genom att bygga relationer och entusiasmera mina medarbetare för att involvera dem i målbilden. Jag förstår nu att det inte är hållbart i längden att ge ut så mycket energi som jag gjorde.

Hur märkte du att du var nära utmattning?

– Efter 12 år började krafterna tryta och jag kände tecken på utmattning. Minnet svek mig i olika situationer och jag fick ont i kroppen. När pappa plötsligt gick bort och mamma behövde mycket stöd blev det för mycket. Då tog jag ett steg åt sidan för att hitta tillbaka till mig själv och mina värderingar.

– Det blev väldigt tydligt för mig att jag fungerar sämre när jag är i obalans med mig själv. Jag behövde både komma ut i naturen och få lite handledning för att hitta tillbaka till mig själv och återfå motståndskraften i ledarskapet.

Vad är din viktigaste lärdom?

– Det är nog att jag måste ta ansvar för att balansera min energi, hitta balansen mellan mitt starka driv och mitt behov av återhämtning och vila. Jag behöver distans för att få perspektiv. Jag har också insett att jag inte kan lägga hela min identitet i jobbet, mitt liv är så mycket mer än så.

Med sig själv som redskap i ledarrollen

Av Åsa Ahlqvist

Jag älskade och levde för mitt jobb. Det var intensivt, spännande, utvecklande och fullt av goda relationer. Visst var det tufft ibland, men tron på att vi gjorde något bra och meningsfullt var så mycket starkare. Arbetsgemenskapen, uppdraget och till och med tron på mig själv som ledare i relation till uppdraget bar mig. Men med tiden fick jag allt svårare att balansera min energi. Jag gav ut för mycket, utan att tillgodose mitt behov av reflektion, perspektiv och återhämtning. Jag blev trött, mycket trött och efter en lång period när jag vaknat och gråtit mig igenom lördagsmorgnarna bestämde jag mig för att det fick vara nog. Mitt liv krävde ett omtag. Jag behövde distans till jobbet för att kunna hitta mig själv och min egen mittlinje igen. Jag behövde vårda mitt inre och landa i mina grundläggande värderingar.

Efter samtal med min chef fick jag möjlighet att ta tjänstledigt för en längre paus med deltidstudier. De första dagarna av den 6 månader långa ledigheten innebar en stressande tystnad och en tomhet. Det var frustrerande att inte "få vara med", att inte vara behövd, att inte ha en given agenda för dagen.

Jag fick tvinga mig själv att fylla dagarna med något annat än arbete och under den här första tiden blev skogen min tillflykt. I skogen kunde jag andas och där fick jag sätta min kropp i nödvändig rörelse. I skogen fick mitt inre en möjlighet att stilla sig och bara vara. Skogen krävde ingenting av mig och jag kunde sänka mina egna krav på mig själv.

Dagar, veckor och månader gick och jag tränade mig i att bara vara och låta dagarna komma till mig. Vissa dagar var det en riktig utmaning, andra gick det bättre och så småningom hittade jag ett lugn och en glädje i mitt varande. Jag fick också möjlighet att upptäcka mig själv igen, mig själv bortom yrkesroller och förväntningar. Jag återupptäckte den människa jag innerst inne är, en livsglad människa som älskar naturen, rörelsen, glädjen och gemenskapen med vänner.

När jag efter min ledighet återgick i tjänst hade jag med mig värdefulla insikter om mig själv, mitt ledarskap och vad jag behöver för att fungera väl i liv och ledarskap. Insikten handlade till stor del om att jag måste ta ansvar för att balansera min energi, att hitta balansen mellan mitt starka driv att prestera och mitt behov av återhämtning och vila. Jag behöver också skapa utrymme för reflektion för att få perspektiv. När jag återfår balansen hittar jag också tillbaka till det jag innerst inne tror på och värderar i livet. Jag blir autentisk och kan använda mina förmågor på bästa sätt.

Vårt eget ansvar

Dagens arbetsliv är ofta pressat och stressat med slimmade organisationer, hårda resultatkrav och ständiga omorganisationer. Arbetsdagarna innebär inte sällan akuta frågor som kräver omedelbar respons och åtgärd. Digitaliseringen och möjligheten till ständig uppkoppling medför att vi i princip kan jobba var och när som helst, även på kvällar, helger



och till och med på semestern. Många av oss har dessutom hårda inre krav på oss själva att prestera, vara omtäckta och göra ett bra jobb.

Men för att utnyttja vår fulla potential som ledare behöver vi återhämtning. Vi behöver balans i våra liv. Först då kan vi vara välgrundade, agera klokt och fatta beslut grundande i såväl våra egna värderingar som i vårt uppdrag. Tid för återhämtning och reflektion är dock sällan något som vi får, det är något vi aktivt måste se till att skapa. Det handlar om att ta sig själv och sitt ledarskap på allvar. Att inse att vi måste ta ansvar för att vårda oss själva för att fungera och komma till vår rätt.

Självinsikt

Som ledare använder vi oss själva som redskap i arbetet. Allt vi gör kommunicerar. Genom att utveckla självinsikt och lära oss att leda oss själva kan vi förfina ”verktygen” och på så sätt utvecklas och mogna i ledarrollen. Att utveckla självinsikt och ett klokt självledarskap är ingen ”quick-fix”. Det är ett medvetet, långsiktigt arbete som också leder till jobbiga insikter. Det kan både väcka motstånd och ta tid att se och acceptera sådant vi inte vill se hos oss själva. Men vi måste våga omfamna både våra styrkor och våra sämre sidor för att kunna utvecklas.

Att fördjupa sin självinsikt handlar om att bli mer uppmärksam på sitt eget agerande, sina tankar och känslor. Vi måste också relatera detta till vår omgivning och förstå hur vi påverkar den och hur omgivningen påverkar oss.

Att nå en fördjupad självinsikt innebär också att få syn på och förstå våra drivkrafter och reflexmässiga reaktioner. När vi är i balans har vi oftast inte några större problem med att agera på ett klokt och ändamålsenligt sätt, men med ökad stress och press tenderar vi att agera mer reflexmässigt och slå på vår autopilot. Vi hamnar i reaktionsmönster som inte alltid leder oss dit vi vill.

Bättre balans

Hur gör vi för att få en bättre balans i tillvaron och känna mer harmoni och inre frid? De flesta av oss har nog platser, miljöer eller sociala sammanhang där det är lättare att känna inre frid och harmoni. Platser och sammanhang som vi förknippar med vila och återhämtning. Kanske är det klokt att se till att vi får mer av det i vårt liv? Att välja att regelbundet gå i skogen om vi mår bra av det, eller se till att göra det vi mår bra av på helgerna och vår fritid. Men hur gör vi då i vardagen, under arbetsdagen? Är det möjligt att känna harmoni och inre frid även där?

På senare år har övning i medveten närvaro och olika typer av fokusträning blivit populära i yrkeslivet. Här tränas förmågan att vara närvarande genom regelbunden meditation eller olika kroppsövningar. Genom de olika övningarna lär vi oss att få syn på våra egna tankemönster och känslor och på så sätt acceptera vad som pågår inom oss själva. Vi lär oss också att urskilja vad som är rimligt att agera på och vad vi måste lära oss att släp-

pa taget om. Genom regelbunden träning i medveten närvaro förändras vår hjärna och vi lär oss så småningom nya och mer funktionella sätt att förhålla oss till tillvaron på. De positiva resultaten av träning i medveten närvaro har dokumenterats i en rad forskningsstudier de senaste åren.

När vi är i kontakt med oss själva, fullt närvarande och i balans sprider vi ett lugn och en tillförsikt omkring oss. Som chef och ledare påverkar jag andra genom mitt sätt att vara. En lugn, samlad och balanserad ledare sprider trygghet och tydlighet, vilket ger ett mer harmoniskt klimat som öppnar för dialog och bättre lösningar.

Vi är alla olika och behöver finna våra egna vägar till mognad i ledarskapet. Att utvecklas som människa och ledare är ett långsiktigt arbete som kräver tid och tålamod. Det är ett spännande äventyr och en resa fylld av upptäckter, både angenäma och mindre angenäma. Det är detta som är livets resa, hemkomsten till oss själva som de unika varelser vi är ämnade att vara.

Trossatser om ledarskap, liv och hälsa

En god vän till mig som arbetar som chef gav mig den här berättelsen:

Efter bara några veckor i min nya tjänst som chef och ledare upptäckte jag att det fanns problem i organisationen och riktigt stora problem med arbetsmiljön. Medarbetarna var pressade och klagade över situationen. Jag kände de ökande förväntningarna på att

jag som chef ensam skulle lösa problemen. I mitt huvud malde övertygelsen ”allt hänger på mig” och jag blev mer och mer tyngd av alla krav och förväntningar. Jag märkte att jag tolkade hela min arbetssituation utifrån antagandet att allt hängde på mig. Arbetet blev tungt och helt utan inspiration och glädje. Vändningen kom en personaldag, när vi efter en kartläggning av arbetsmiljön skulle arbeta med de definierade förbättringsåtgärderna. Hur och av vem skulle dessa åtgärder nu genomföras? Vi började med att var och en av medarbetarna fick formulera vad de som individer och grupp ville bidra med. Det visade sig att flera av medarbetarna hade både idéer och lust att bidra in i arbetet på sätt som jag aldrig trott var möjligt. Helt plötsligt framträdde ett engagerat arbetslag som var beredda att ta ansvar tillsammans med mig som chef. Sedan den dagen har jag försökt vara lite mer vaksam på mina tankar och övertygelser och försökt byta ut tanken på att ”allt hänger på mig” till den mer funktionella ”alla vill bidra, det gäller bara att skapa förutsättningar för det.

Vi bär alla på olika grundantaganden eller ”sanningar” om oss själva, våra medmänniskor och världen i stort. Dessa grundantaganden kan också kallas trossatser, det vill säga djupa inre övertygelser som styr våra tankar, känslor och vårt handlande. Det kan handla om livet i stort, om vår hälsa eller om vår förmåga i yrkeslivet. De trossatser vi bär med oss är något som ofta

formats tidigt i livet. Vissa trossatser kan på ett positivt sätt bära oss genom livet, andra kan vara hämmande och hindra oss i vår strävan efter ett gott liv.

När vi, som i berättelsen ovan, uppmärksammar ett tankemönster eller en trossats som påverkar oss negativt är det klokt att titta lite mer objektivt på den. Är det verkligen så att ”allt hänger på mig”? Är det något som är sant för andra eller bara för mig själv? Vad skulle hända om jag prövar ett annat sätt att tänka, förändrar det mitt sätt att känna? Och hur skulle det påverka mitt sätt att agera?

Det som är spännande och utmanande med detta är att trossatser och tankemönster går att förändra. Det är alltså fullt möjligt att lära sig att tänka, känna och agera på nya sätt. Det som möjliggör detta är hjärnans neuroplasticitet – hjärnans formbarhet. Att hjärnan är plastisk innebär att den är föränderlig och anpassningsbar. Den kan förändra sin anatomiska uppbyggnad genom att skapa nya förbindelser mellan nervcellerna. Hjärnan utvecklas fram till dess att vi är ungefär 20 år gamla, men förblir plastisk hela livet vilket vi utnyttjar när vi lär oss nya saker eller när hjärnan återhämtar sig efter en skada.

Trossatser och existentiell hälsa

Hur hänger då våra trossatser, våra grundantaganden och ”sanningar” ihop med existentiell hälsa och möjligheten att leva ett gott liv som ledare och människa?

Cecilia Melders definition av existentiell

hälsa är: ”De sammantagna processerna av grundläggande tankar, handlingar och känslor när människan förhåller sig till livets olika situationer i relation till sig själv, sin omgivning och högre uppfattningar.” Våra föreställningar och trossatser blir alltså viktiga för hur vi kommer att tänka, känna och agera i livets olika situationer. Det vi tänker om oss själva öppnar för möjligheter eller begränsar oss. Livet innebär ofrånkomligen möte med motgångar, besvikelser och nederlag och hur vi möter dessa beror till stor del på våra föreställningar om oss själva, våra medmänniskor och omvärlden. Genom att få syn på våra trossatser och grundläggande tankemönster får vi en möjlighet att förändra vår syn på oss själva och vår tillvaro och i större utsträckning leva det liv vi vill leva.

Verktyg för fördjupad självförståelse

Här nedan presenteras några av de ”verktyg” vi kan använda oss av för att lära känna oss själva bättre. Utifrån en ökad självinsikt kan vi också utvecklas som människor och ledare. Att utvecklas innebär då att agera mer medvetet och på ett sätt som för oss dit vi vill.

Reflektion

Att regelbundet ta sig tid för reflektion är nödvändigt för att vi ska få distans och perspektiv på oss själva i relationer och uppdrag. Syftet med reflektionen är att utveckla sin kompetens utifrån gjorda erfarenheter. Genom reflektionen blir vi medvetna om invanda mönster,

återkommande tankar och känslor. Att ta hjälp av en reflektionsbok eller dagbok hjälper oss också att se hur våra tankar, känslor och vårt handlande förändras över tid.

Feedback

Feedback är en gåva som vi ska ta emot och förvalta väl. Det handlar om en återkoppling på något vi gör, som bidrar till vår utveckling och vårt växande. Genom att regelbundet be om ärlig feedback kan vi öka vår medvetenhet om hur vi uppfattas av andra och därmed få en mer sammansatt bild av oss själva.

Meditation

Det finns många olika sätt att meditera på, ibland kallar vi det kontemplation, stilla begrundan eller att lyssna inåt. I meditationen tränar vi oss i att bli stilla. I stillheten kommer vi i kontakt med oss själva på ett djupare plan och kan landa i våra grundläggande värderingar. I meditationen kan vi också få syn på återkommande tankemönster och känslolägen och på så vis lära oss något om oss själva. Vi kan också lära oss att urskilja vad som faktiskt är viktigt och möjligt att påverka och inse vad vi ska släppa taget om.

Släppa taget

Att för en stund mentalt ”ta ett steg tillbaka” och släppa taget kan hjälpa oss att få distans både till oss själva och situationen vi befinner oss i. Ofta är vi så engagerade i det som pågår för tillfället att vi pressar på för mycket och

därmed missar viktig information. Att emellanåt ta ett steg tillbaka i tillit till omgivningen eller för att få överblick är ett bra sätt att skapa ökat handlingsutrymme.

Nätverk

Att som chef och ledare ha tillgång till ett professionellt nätverk kan vara ett viktigt stöd. Att få möjlighet att reflektera och bolla olika typer av frågeställningar tillsammans med personer som har likande erfarenheter ger perspektiv och värdefulla insikter. I nätverket finns också möjlighet att formulera och sätta ord på problem och utmaningar. Du får också värdefull feedback, uppmuntran och konkreta råd.

Existentiell coaching

I den existentiella coachingen finns möjlighet att få hjälp att utforska livet ur ett existentiellt perspektiv. Coachingen, som utgår från den existentiella filosofin och psykologin, handlar om människans grundläggande villkor och hur du som individ ska hitta ett sätt att förhålla dig till dessa.

Andlig vägledning

För dig som vill integrera liv och tro finns det möjlighet att söka andlig vägledning. Det kan ske genom samtal med en person som fungerar som din vägledare i mötet med de andliga livsfrågorna.



Kapitel 5

LEDARSKAP FÖR MÄNSKLIG HÅLLBARHET

Coda – avslutning och framåtblick

Ett hållbart och moget ledarskap förutsätter kontakt med livsfrågorna samtidigt som meningsfrågorna är väsentliga för att bottsna i oss själva och i det uppdrag vi står i som ledare.

Coda är en musikalisk term för den avslutande delen av ett stycke. Ordet är italienska och betyder svans. Med några avslutande meningar vill vi skapa vår coda och binda samman det här stycket till en helhet.

Vi menar att vi måste tala om *tro, hopp och mening på jobbet*. Området behöver beforskas och erfarenheter behöver delas. Vår ambition har varit att lyfta existentiell hälsa, existentiella perspektiv och livsfrågor i relation till arbetsliv och ledarskap. Begreppet existentiell hälsa väcker ett allt större intresse och utgör en viktig friskfaktor i arbetslivet och för ledare som vill leda hållbart.

Den existentiella hälsodimensionen behöver legitimeras och det kräver en ökad existentiell medvetenhet i arbetslivet. Ett hållbart och moget ledarskap förutsätter kontakt med livsfrågorna samtidigt som meningsfrågorna är väsentliga för att bottsna i oss själva och i det uppdrag vi står i som ledare. I flera av intervjuerna lyfts olika perspektiv som visar att existentiell hälsa och existentiell grundkondition ytterst ger skydd mot utbrändhet. Idag handlar folkhälsa om den inre människans överlevnad. Våra ögon måste öppnas för vår tids stora hälsoutmaning.

Vi har gläntat på dörren till ett område som vi tror kommer få en allt större betydelse under de närmaste åren. Det finns en gräsrotsrörelse som inger hopp, som Cecilia Melder uttrycker det. Våra inspiratörer ger ett antal tydliga budskap:

- Det är ett problem att vi har så stort fokus på löner och så lite intresse för meningsfrågorna i arbetslivet.
- Chefens återkoppling till medarbetarna är viktig för den existentiella upplevelsen av mening.
- Trivsel på jobbet är en existentiell friskfaktor.
- Frågan om mening är en existentiell fråga i varje ledarskap.
- Vi riskerar att bli allt mer aktivistiska för att slippa konfronteras med de inre frågorna – ett existentiellt vakuum ger existentiell ångest.
- Självkännedom är grunden för att göra egna val och prioriteringar.
- Vi måste börja tala om rimligheten i de nya kraven i arbetslivet.
- Det är dags för en kampanj på temat **Akta hjärnan** – att känna sina varningssignaler kommer bli en överlevnadsfråga.
- Vårt samhälle behöver mogna ledare som kan se och bekräfta människors olikheter.
- Arbetsplatsen arkitektur bidrar till kommunikation och trivsel – färger och symboler är nycklar till sammanhang.

Vår väg har varit att beskriva begreppet existentiell hälsa, främst utifrån Cecilia Melders forskning men också med inspiration från den existentiella psykologin. Genom att intervjua några kunniga, kloka och erfarna inspiratörer har frågorna belysts från olika håll, begrepp har utforskats och fördjupats

samtidigt som konkret och praktisk erfarenhet lyfts fram.

Avslutningsvis har vi gjort ett försök att skapa en enkel och praktisk guide. Vi tror att de olika dimensioner som ryms i begreppet existentiell hälsa är väsentliga vägvisare till ett mer hållbart arbetsliv och ett mer insiktsfullt ledarskap.

Vår guide

Det här är frågor som vi ställer oss själva för att förbli levande som människor i arbetsliv och ledarskap. Vår guide hittar du på nästa sida. Välkommen att göra guiden till din!



GUIDE TILL EXISTENTIELL HÄLSA OCH INSIKTSFULLT LEDARSKAP



► VILKEN ROLL SKA JOBBET HA I DITT LIV?

Tänk igenom vilken tid och plats jobbet får ta i ditt liv. Vilken tid och plats får dina nära relationer? Kom ihåg att du är en fri varelse och har ansvar för de val du gör.

► VAD VET DU OM DIG SJÄLV?

Hur märker du att du är upprörd och stressad? Är du lyhörd för kroppens fysiska och psykiska signaler? Tar du ansvar för ditt eget välbefinnande, hur visar du omsorg mot dig själv? Glöm inte att dina olika sinnestillstånd påverkar din omgivning.

► VAD BEHÖVER DU FÖR ATT KÄNNA INRE LUGN?

Hur skapar du inre lugn i tillstånd av oro och konflikt på arbetsplatsen? Vilka redskap använder du? Släpper du taget en stund för att få distans till dig själv och omgivningen? Har du en yttre plats att gå till eller kan du hitta platsen i ditt inre? Kom ihåg att i lugnet och stillheten finns stabiliteten och balansen.

► HUR SER DIN TILLIT UT? MÖTER DU LIVET MED MISSTRO ELLER TILLFÖRSIKT?

Har du tilltro till dina medarbetares förmåga att ta ansvar och lösa problem? Är du öppen för att möjligheter kan komma dig till mötes? Skapar du en organisationskultur som genomsyras av tillit eller rädsla? Glöm inte att din förmåga till tillit skapar organisationens grundton.

► VAD GER DIG MENING I DITT LEDARSKAP?

Finns du i ett sammanhang som är meningsfullt för dig? Vad är det i uppdraget som ger mening? Är du med och förverkligar mål och visioner som betyder något för andra? Vad kan hindra känslan av mening i ditt arbete? Vad gör du när du känner tristess? Kom ihåg att meningsfullhet är ett skydd mot utbrändhet.

► HUR SKAPAR DU MENING FÖR ANDRA?

Hur skapar du delaktighet som leder till mening? Vilka berättelser är du med och formar om din organisations uppdrag? Hur skapar du sammanhang som gör uppdraget begripligt och hanterbart? Tänk på att den mänskliga hjärnan är bygd för att söka efter betydelser och sammanhang.

► HUR HANTERAR DU ENSAMHETEN I LEDARROLLEN?

Är du medveten om hur ensamheten i ledarskapet påverkar dig? Vem är du bortom andras föreställningar om dig? Vad eller vem står du i relation till i din ensamhet? Var har du ditt fäste i livet? Kom ihåg att ensamheten i ledarskapet är en dimension som öppnar för de existentiella frågorna.

► VAD GER DIG HOPP OCH FRAMTIDSTRO?

Är du bärare av hopp? Tror du på framtiden? Vad är det som du hoppas på och var får du hoppet ifrån? Hur förmedlar du känslan av hopp till dina medarbetare i tider av förändring och oro? Glöm inte att det krävs mod för att våga hoppas.

Läs vidare!

Antonovsky, Aaron:

Hälsans mysterium. Natur och Kultur Akademisk 2005.

Bäckmo, Philip:

Själen är ett verb. Roos & Tegnér 2018.

Enlund, Kerstin och Gustafsson, Lisbeth:

Olikheter en tillgång i praktiken. Studieförbundet Bilda 2013.

Glück, Judith:

Weisheit – Die 5 principen des gelingenden Lebens. Kösel Verlag 2016.

Gustafsson, Lisbeth och Lind Nilsson, Iréne:

Ledarskapets inre och yttre resa. Studentlitteratur 2006.

Gärdenfors, Peter:

Lusten att förstå: om lärande på människans villkor. Natur och kultur Akademisk 2010.

Harris, Ted och Lagerström, Ann:

Konsten att leva innerligt. Wahlström & Widstrand 2008.

Jönsson, Bodil:

Tio tankar om arbete. Brombergs 2016.

Melder, Cecilia:

Vilsenhetens epidemiologi – en religionspsykologisk studie i existentiell folkhälsa. Acta Universitatis Upsaliensis, Psychologia et Sociologia Religionum 25th. Uppsala universitet, 2011.

Nevelius, Jan:

Vaken vila – en väg till avslappnad närvaro. Bokförlaget Max Ström 2013.

Schenström, Ola:

Mindfulness i vardagen – vägar till medveten närvaro. Viva förlag 2007.

Strang, Peter:

Att höra till: om ensamhet och gemenskap. Natur och kultur Akademisk 2014.

Livsglädjen och det djupa allvaret. Natur och Kultur Akademisk 2007.

I skuggan av sommaren. Libris förlag 2017.

Så länge vi lever. Libris förlag 2013, 2017

Stiwne, Dan (red):

Existens och psykisk hälsa. Studentlitteratur 2018.

Ompröva livet, Existentiell vägledning och terapi i ny tillämpning. Studentlitteratur 2009.

Timm, Ann och Tornell Tina:

Självinsikt – Nyckeln till att utveckla dig själv och andra. SYNK publishing 2015.

Går det att tala om tro, hopp och mening på jobbet? Vad betyder livsfrågorna för människors trivsel och arbetsförmåga? Begreppet existentiell hälsa väcker allt större intresse i en tid där den stora hälsoutmaningen handlar om den inre människans överlevnad.

Den här boken utforskar begreppet existentiell hälsa i relation till arbetsliv och ledarskap.

Här möter vi ledare som utvecklat existentiell kompetens och förståelse för livsfrågornas betydelse för människors inre hälsa och välfärd. De frågar sig om överbelastning, stress och utmattning i arbetslivet också kan ses ur en existentiell synvinkel? Finns det kopplingar mellan psykisk ohälsa och ett bristfälligt värdesystem hos ledaren? Vad händer på jobbet om chefen saknar inre grundval och fäste? Boken är en inspirationsguide för dig som söker mänsklig hållbarhet i ditt liv som ledare.