

ENSKILDA HÖGSKOLAN STOCKHOLM

Programmen i religionsvetenskap och teologi

Praktisk teologi

Magisteruppsats

Vårtermin 2024

En övergripande teoretisk modell för existentiell kapacitet som strategisk resurs i en organisation

Författare: Mats Gleisner

Handledare: Joel Appelfeldt
Enskilda högskolan Stockholm

Abstract

34 strategic leaders were interviewed about Sweden and their future organization year 2035. About requirements for management and governance. Besides a solid, predictable, managerial part of the business - a parallel collaborative and discovering ability also needs to appear. An existential capacity - individuals with the capacity to seek and respond, in an organization with the capacity to seek and respond - became visible.

The purpose of the essay is to develop a broad theoretical model for existential capacity as a strategic resource in an organization. The survey was analyzed, interpreted and discussed through four theoretical perspectives provided by Hartmut Rosa, Dave Snowden, Nancy Tatom Ammerman and Jonna Bornemark.

Resonance is the active modus of the strategic model. Key words are being affected, self-efficacy, adoptive transformation in relation to the unknown. The organization as a system can through several pools of resonance create a flow of bodily, social, emotional and cognitive knowledge and experiences. Existential capacity as a strategic resource in an organization equals the ability to generate resonance in the system.

The strategic model that the essay lays out can be used in strategy, be explored empirically, deepened and challenged in various ways.

Engelsk titel

A broad theoretical model for existential capacity as a strategic resource in an organization.

Nyckelord

Existentiell hälsa, existentiell kapacitet, strategi, organisation, resonans, social praktik, omdöme, komplexitet, psykologiskt kapital.

Innehållsförteckning

Kapitel 1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.1.1 Hälsa är en resurs	5
1.1.2 Existentiell hälsa	5
1.1.3 Ett strategiskt perspektiv på organisationens resurser	6
1.1.4 Människan som strategisk och psykologisk resurs i en organisation	7
1.1.5 Etablering av ett syfte för uppsatsen	8
1.2 Syfte och mål med uppsatsen	8
1.3 Forskningsfrågor	9
1.4 Avgränsning	9
Kapitel 2. Metod och material	10
2.1 Metod och material	10
2.2 Val av material	11
2.3 Förförståelse och eventuella bias	12
2.4 Material - undersökning med ledare	13
2.5 Etiska överväganden	14
Kapitel 3. Analys och tolkning av undersökning med ledare	15
3.1 Analys och tolkning utifrån en existentiell dimension	15
3.2 Analys och tolkning utifrån ett strategiperspektiv	16
3.3 Analys och tolkning utifrån resurs och kapacitet	17
3.4 Summering av analys och tolkning	18
Kapitel 4. Teori och begrepp	20
4.1 Komplexitet, system och evolution - Snowden	20
4.2 Horisonter av icke-vetande och en teori om omdöme - Bornemark	21
4.3 Organisation som social och religiös praktik - Ammerman	22
4.4 Teori om resonans och alienation - Rosa	23

Kapitel 5. Analys och diskussion	26
5.1 Grund för analysen och diskussion	26
5.2 Analys och diskussion	26
5.2.1 En organisation präglad av resonans och omdöme	26
5.2.2 En holistisk utgångspunkt	27
5.2.3 Dimensioner av människan saknas	27
5.2.4 Att existera är att vara i relation – en ny lins för sökande	28
5.2.5 Den psykiska dimensionen rör sig inåt	28
5.2.6 En sökande organisation - en andlig organisation	29
5.2.7 Andlig språkutveckling	30
5.2.8 Resonans som andlighet och centrum i en teoretisk modell	30
5.2.9 Resonans är användbart och konstruktivt	31
5.2.10 Resonans är kravfyllt	33
5.2.11 Resonans och omdöme bejakar även det som är svårt	34
5.2.12 Ledarskap i omställning	34
Kapitel 6. Resultat och teoretisk modell	36
6.1 Summering och diskussion utifrån helheten – inför modellen	37
6.2 En övergripande teoretisk modell för existentiell kapacitet	40
6.2.1 Exempel på input och output	41
Kapitel 7. Reflektion	42
7.1 Inledande diskussion och empirisk reflektion	42
7.2 Teoretisk reflektion	42
7.3 Metodisk reflektion	43
7.4 Avslutande reflektion	43
Sammanfattning	44
Referenser	45
Bilaga	
Bilaga 1 - Resultat av undersökning	
Bilaga 2 – Modell för psykologiskt kapital	

Kapitel 1. Inledning

Svaren i en undersökning med 34 ledare på högsta nivå i svenska organisationer antydde att den framtidsbild ledarna har för sin organisation och de strategiska förmågor organisationen behöver utveckla rör begrepp som meningsskapande, hopp, tillhörighet, mod, tillit och samskapande.

Begreppet hälsa har förändrats. Hälsa är inte bara en frånvaro av ohälsa utan ses som en resurs. Vid sidan av en fysisk, psykisk och sociala dimension av hälsa existerar, enligt Världshälsoorganisationen, även en existentiell dimension. Existentiell hälsa har etablerats som begrepp och ett specialnummer av Socialmedicinsk tidskrift visar att viss kunskap finns kopplat till arbetslivet men den utgår främst från domäner som skola och vård samt har där ett medarbetar-, professions- och brukarperspektiv (Haglund & Melder 2023).

Regeringen har nyligen gett Folkhälsomyndigheten ett uppdrag om existentiell hälsa där en definition ska tas fram för en svensk kontext. Inom uppdraget ska även tillgänglig kunskap samt aktörer kartläggas och analyseras (Socialdepartementet 2024).

En tidigare uppsats av författaren visade att engagemang i relation till arbete är lågt, både globalt och i Sverige. Det finns ett samband mellan engagemangsgrad, välbefinnande, livskvalitet och effektivitet i en verksamhet (Gleisner 2023:11). Hur arbete organiseras och leds kan göra stor skillnad – för individ i en ökad upplevelse av existentiell hälsa och för organisationer och samhälle i effektivitet (Gleisner 23:29).

Hos organisationer och företag finns olika typer av resurser som exempelvis varumärken, kunskap, metoder eller kapital. En psykisk dimensionen av människan - att medarbetare kan öka sina psykiska förmågor, växa som människor, möta en stressfylld vardag samt öka sin potential – är etablerad som en strategisk resurs och påverkar också hur organisationer utvecklar ledarskap och styrsystem (Luthans & Youssef-Morgan 2017).

Existentiell hälsa är ett nytt forskningsområde. Det existerar modeller för existentiell hälsa men ingen av dem är riktad till en existentiell förmåga eller kapacitet i en organisation.

1.1 Bakgrund

För att kunna etablera ett syfte med uppsatsen och ta fram en metod ges här en kort bakgrund kopplat till hälsa som resurs, till existentiell hälsa som koncept. Jag ger även en kort beskrivning av vad som kan vara en organisations strategiska resurser med en fördjupning i människans psykiska förmåga.

1.1.1 Hälsa är en resurs

Under senare halvan av 1900-talet förändrades synen på hälsa till att inte längre enbart vara frånvaro av sjukdom. Hälsa etablerades även som en resurs (WHO, 1986:3). Världshälsoorganisationen slog fast att hälsa är en mänsklig rättighet och lanserade en strategi om ”hälsa för alla”. Att ha hälsa är relaterat till i vilken utsträckning människan har förmåga att kunna förverkliga det som är viktigt för henne (Medin, Alexandersson 2000:47).

Hälsa finns i fyra dimensioner - fysisk, psykisk, social och existentiell hälsa (WHO 1991:3). De olika dimensionerna interagerar och påverkar varandra. Att existentiell hälsa har betydelse och påverkar andra dimensioner av hälsa är välkänt. Exempelvis utgår idag kunskapen om människors förmåga att med motståndskraft möta kriser från en sammansatt bild där såväl genetiska, psykologiska, biologiska, sociala och andliga faktorer påverkar. Kunskapen har förändrat synen på krishantering där ett standardiserat krisbemötande inte längre är en metod som snabbt appliceras. Det är situationen, sammanhanget samt varje individs upplevelse och resurser som avgör (Hedrenius, Johansson: 2013:129, 24).

1.1.2 Existentiell hälsa

Den existentiella dimensionen av hälsa har ingen etablerad definition. Christina Lloyd definierar den som ”En grundläggande känsla av trygghet och tillhörighet i världen som dels gör det möjligt för människor att i sin vardag skapa mening med sig själva och livet, dels stödjer förmågan att hantera kriser och tillvarons yttersta frågor” (Lloyd 2018). Världshälsoorganisationens sätt att i sin enkät mäta existentiell hälsa säger också något om vad begreppet bär. Här fångas det i åtta aspekter som var och en visat sig vara avgörande för hur människor svarar på frågor om självskattad hälsa och livskvalité (Melder 2011:26, 279).

Att ha existentiell hälsa är att ha en upplevelse av:

- Andlig/existentiell kontakt/sammanhang – ”Spiritual Connection”
- Mening och syfte med livet - ”Meaning & Purpose In Life”
- Förundran - ”Awe & Wonder”

- Helhet och integration – ”Wholeness & Integration”
- Andlig/existentiell styrka – ”Spiritual Strength”
- Harmoni och inre lugn – ”Inner Peace”
- Hoppfullhet och optimism – ”Hope & Optimism”
- Tro som en resurs/tillit som livskraft – ”Faith” (WHO 2002)

Existentiell hälsa respektive ohälsa är relaterat till individens självskattad hälsa och välbefinnande och inte till kliniska bedömningar. Ett specialnummer av Socialmedicinsk tidskrift från 2023 om existentiell hälsa visar att existentiell hälsa beforskas i arbetslivet, är relaterat till folkhälsa, att det finns metodik men den utgår främst från domäner som religion, skola och vård samt har där ett medarbetar-, professions- och brukarperspektiv (Haglund & Melder 2023). Det finns flera modeller utvecklade inom existentiell hälsa i Sverige. De skiljer sig beroende på vilken akademisk bakgrund forskarna har samt vilket perspektiv de haft i konstruktionen. Först ut var De Marinis år 2003 och hennes perspektiv var Sverige som ett existentiellt dysfunktionellt land där en kulturell och social fattigdom breder ut sig genom ett framväxande postmodernt samhälle. Hennes modell har ett kulturperspektiv med fem dimensioner för att mäta existentiell hälsa och epidemiologi på individ och folkhälsonivå (DeMarinis 2003:43). Modellen synliggör en existentiell dimension som överskrider och genomgår de andra dimensionerna, en existentiell dimension som är grundläggande. Cecilia Melder som också forskar inom existentiell hälsa använder WHO:s modell med de åtta aspekterna. Melder gör kopplingar till fysisk hälsa, undersökte i en församling och har också ett perspektiv av folkhälsa (Melder 2011).

Tidigare intervjuer med ledare i stora organisationer visade att existentiell hälsa som koncept, med WHO:s aspekter som grund, ansågs beskriva något som ledare eftersträvar i sina organisationer och i sitt ledarskap. Aspekterna upplevdes också som bärare av något nytt. Det blev också tydligt att begreppen i konceptet, exempelvis andlighet, upplevdes som oklara och var svåra att närma sig i ett strategiskt ledarsammanhang (Gleisner 2023:28).

1.1.3 Ett strategiskt perspektiv på organisationens resurser

En organisations resurser kan vara ekonomiska tillgångar, material, verktyg, kunskap, varumärken, metoder, förmågor med mera som kan användas för att uppnå ett specifikt mål eller tillgodose ett behov. Hur företag och organisationer ska möta en ökad hastighet och

komplexitet har aktualiserats som en strategisk fråga (Joiner & Josephs 2007). Att öka och utveckla människors psykiska förmågor, både på individnivå och i en organisation, har etablerats som en resurs. En organisatorisk resiliens är något annat än att stabilt stå emot en kris, något annat än resilienta individer som arbetar tillsammans. Det är kopplat till organisationens förmåga att som helhet omforma nya affärsmodeller och dynamiskt möta förändring (Luthans & Youssef-Morgan 2017:350, 351). Joiner har utvecklat en teori om *strategisk och operativ agilitet* som resurs i en organisation och har där hämtat kunskap från forskningsområdet vuxenutveckling där utveckling av individuella och kollektiva psykiska förmågor är en nyckel (Joiner & Josephs 2007). Inner Development Goals är en kunskapsrörelse som stöds av akademi och näringsliv och som snabbt växer både i Sverige och globalt. Den är baserad på ”open source” och IDG menar att det är främst en individuell och kollektiv mänsklig och inre förmåga som behöver öka för att möta och arbeta effektivt med de komplexa utmaningarna i FN:s mål för hållbar utveckling, inte teknologi eller ekonomi (Inner Development Goals 2024).

1.1.4 Människan som strategisk och psykologisk resurs i en organisation

Den positiva psykologin har lagt grunden till en utvecklad syn på hur människans psykologiska kapacitet kan bidra i att utveckla företag och organisationer. *Positive Organizational Scholarship* är ett paraplybegrepp för att förena utveckling av både individ och organisation parallellt. Det bästa hos människan är lärande, excellerande och blomstrande - med förlåtelse, medkänsla och godhet - som en stimulator för välbefinnande, kreativitet och produktivitet (Luthans & Youssef-Morgan 2017:341). *Psykisk hälsa* som resurs i en organisation är när människan tillåts växa, blomstra, möta en stressfylld vardag, realisera sina förmågor och sin potential, arbeta produktivt, skapa resultat och bidra till samhället (Kelloway, Dimoff & Gilbert 2023:3). Det finns evidens inom detta område om vilka interventioner och metoder som är framgångsrika och ger effekt (Luthans & Youssef-Morgan 2017:358).

En modell för *psykologisk kapital* som bygger på *Positive Organizational Behavior*, har i centrum ”Hope”, ”Efficiency”, ”Resilience” och ”Optimism”. Den finns beskriven som text i bilaga 2 till denna uppsats. Perspektivet om människan som psykisk resurs i en organisation har också påverkat utveckling av ledarskap. Särskilt ett *transformativt ledarskap*, till skillnad från ett *transaktionellt ledarskap*, är något som bidrar till en ökad psykisk hälsa. Möjligheter att skapa en djupare förståelse för hur det utförda arbetet bidrar i en större helhet ökar

upplevelse av meningsfullhet. Arbete kan också bidra till positiv hälsa om individer upplever det som en inneboende del av vilka de är (Kelloway, Dimoff & Gilbert 2023:7, 8). Det psykologiska kapitalet och psykisk hälsa som resurs har varit en viktig komponent i framtagande av ett *authentiskt ledarskap* (Luthans 2007). En autentiska ledare ramar in sina livsberättelser på ett sådant sätt att de inte är observatörer utan deltagare (George et al 2007). Autentiskt ledarskap är en ledarstil som utgår från och stödjer både goda känslomässiga förmågor och en sund etisk miljö (Walumbwa et al. 2008).

1.1.5 Etablering av ett syfte för uppsatsen

Ledare i Sverige, som i verksamheten har ett strategiskt perspektiv och ansvar, antydde i en undersökning som analyseras längre fram i detta arbete att de förmågor organisationen behöver utveckla rör meningsskapande, hopp, tillhörighet, mod, tillit och samskapande. Hälsa är etablerat som en resurs i fyra dimensioner – fysisk, psykisk, social och existentiell. Den psykiska dimensionen av att vara människa är etablerad som en strategisk resurs för en organisation och påverkar utveckling av ledarskap. Den är också uttryckt som modell genom det psykologiska kapitalet. Existentiell hälsa som koncept upplevs tillföra något eftersträvansvärt och nytt när den prövats i ett strategiskt ledarsammanhang och kan vara värdefull för såväl individ som organisation (Gleisner 2023:27, 29). En existentiell dimension av att vara människa satt i ett organisationssammanhang - det jag benämner som existentiell kapacitet – är dock inte fångad som strategisk resurs för en organisation och i arbetslivet.

1.2 Syfte och mål med uppsatsen

Syftet med uppsatsen är att ta fram en övergripande teoretisk modell för existentiell kapacitet som strategisk resurs i en organisation. I syftet ingår även att genom framtagande av modell närma sig hur ett begrepp som existentiell kapacitet kan definieras.

Jag vill genom denna uppsats synliggöra ett nytt perspektiv för strategiska ledare och forskare. Uppsatsen och modellen ska vara ett stöd i att ta fram empirisk kunskap, möjliggöra strategisk utveckling, dvs vägleda i prioritering av resurser, investeringar och insatser. Den ska kunna vara en grund för att ta fram mätverktyg och för att utveckla och följa upp interventioner.

1.3 Forskningsfrågor

1. Vad behöver en teoretisk modell för existentiell kapacitet som strategisk resurs i en organisation fånga som inte fångas av andra modeller runt strategisk styrning och ledning av en organisation?
2. Vilka andra närliggande teoretiska ramverk och begrepp är användbara i utvecklandet av en teoretisk modell för existentiell kapacitet som strategisk resurs?
3. Vilka är modellens centrala element? Hur kan en modell formuleras som beskriver existentiell kapacitet som resurs för en organisation?

1.4 Avgränsning

Uppsatsen syftar inte till att arbeta fram en modell för eller förnya en definition av konceptet existentiell hälsa. Den ska heller inte analysera samband eller skillnader mellan en psykisk och en existentiell dimension av människan i en organisation. Uppsatsen är satt i en svenskt sammanhang och begränsas till ett strategisk ledar- och organisationsperspektiv. Uppsatsen ska inte arbeta fram, föreslå eller utveckla metoder och interventioner i syfte att öka den existentiell hälsan i en organisation. Den kommer heller inte ha ett lagstiftningsperspektiv i riktning hälsa. Uppsatsen ska heller inte ha ett individperspektiv eller samhällsperspektiv på existentiell kapacitet som resurs utan främst ett organisatoriskt även om de tre på flera sätt kan vara sammanlänkade. Uppsatsen syftar inte till att analysera social hälsa, psykisk hälsa, fysisk hälsa eller någon av de teoretiska modeller som kan verka inom dessa områden eller samband mellan dem. Uppsatsen syftar inte till att analysera och utveckla befintliga modeller av existentiell hälsa. Inte heller är syftet att analysera vad strategi är och sambandet mellan begreppen strategi och praktik.

Kapitel 2. Metod och material

2.1 Metod och material

Detta är en studie som spänner över fler områden. I inledning och bakgrund finns ett sammanhang beskrivet som resulterar i syfte, mål och forskningsfrågor för uppsatsen.

I syftet att utveckla en övergripande teoretisk modell för existentiell kapacitet som strategisk resurs i en organisation har jag haft flera byggstenar. Jag har haft tillgång till en bred intervjuundersökning, tillåtelse till att studera råmaterialet, där 34 ledare på högsta nivå deltar. Undersökningen har inga frågor som direkt avser existentiell hälsa eller existentiell kapacitet och frågor om existentiell hälsa eller kapacitet var heller inte syftet med undersökningen.

Jag har analyserat och tolkat materialet utifrån en existentiell dimension av människan som resurs, vad ledarna vill med sin organisationer, hur de uttrycker det strategiska behovet och vilka förhållanden de ser att en framtida organisationen ska bära som resurs. Analysen gav värdefull information för att med stöd av teori rikta och etablera ett ramverk för en teoretisk modell.

Metoden i tolkandet av undersökningen var hermeneutisk och utgick från att söka mening i innehållet med den hermeneutiska cirkeln som grund, svaren har tolkats som helhet, prövats mot delarna, prövats mot helheten osv. Texten förstås utifrån sin egen referensram, som autonom och syftet är att ge texten och innehållet en god gestaltning (Kvale & Brinkman 2014:252).

I analys och diskussion har jag sedan, inledningsvis, fört dialog med tre utvalda teorier som grund. Vilka teorier som använts har växt fram i arbetet men ett syfte har varit att fånga och belysa såväl ett existentiellt som ett organisationsperspektiv. En teori, Nancy Tatom Ammerman, ger perspektiv om organisation som social praktik med utgångspunkt i levd religion. En annan, Jonna Bornemark gav med en teori om omdöme perspektiv om kunskap och ledarskap i en organisation som en praktisk visdom för att kunna verka i det okända. Den tredje, Hartmut Rosa gav ett perspektiv om relationen som själva basen i mänsklig existens.

Under arbetets gång valde jag också att addera en fjärde teori från Dave Snowden. Den rör organisationer utifrån komplexitet och belyser dem som evolutionära system. Dels är den etablerad, dels synliggör den konkret hur en organisation som system verkar i komplexitet vilket gav stöd i analys och diskussion. Analys och diskussion har haft karaktären av en resa

där perspektiv har varit att utifrån en tolkning av undersökningen samt med stöd i teori upptäcka kunskap och låta den växa fram under skrivandet.

Analysen gav perspektiv, synliggjorde begrepp, kombination av begrepp och gav en fördjupad förståelse som kunde användas för att utveckla ramarna för en teoretisk modell.

Som stöd i utvecklandet använde jag en modell för det psykologiska kapitalet, en relativt ny men delvis empiriskt belagd modell som fångar och beskriver människans psykiska hälsa som strategisk resurs i en organisation.

2.2 Val av material

Att inte göra intervjuer utan utgå från ett befintligt material var ett medvetet val. Dels var undersökningen, som helhet, tillgängligt för mig och möjligt att använda och jag bedömde att den hade kvalitet. Det fanns inga etiska tveksamheter då materialet var anonymiserat. Det var också ett värde att det dels var nytt, dels omfattande med 34 intervjuade individer, dels att samtliga intervjuade var högsta ledare i sina organisationer.

Detta är ett nytt kunskapsområde med begrepp som är svåra att tolka och förhålla sig till i en intervjusituation och för ledare i ett strategiskt organisationsperspektiv. Frågorna kan också vara djupt personliga även inom ramen för en professionell arbetssituation.

Ett annat metodiskt val skulle kunna vara att göra intervjuer som ytterligare ger kunskap för att navigera i den språklöshet som finns i området - mellan det personliga och professionella, det individuella och kollektiva, det religiösa och sekulära (Gleisner 2023). En bedömning är dock att det kräver sammanhangsättning och förtrolighet för att generera kunskap av värde. Det krävs en modell, ett sammanhang, en konceptualiseringen att utgå och pröva utifrån.

Teorierna som använts är noga utvalda under det pågående arbetet och utgår dels från relevans i vad de fångar och belyser men även hur väl de kan möta den analys och tolkning som jag gör. Även kvalitet och kreativitet var avgörande, dvs att det är erkända, gärna välkända, och att de tillför detta område ett nytt perspektiv. Ammerman för in dimensioner av social praktik och spiritualitet i vad som skulle kunna sägas vara en domän som är präglad av det rationella. Bornemark är en etablerad och välkänd filosofi samt även kritiker av organisationer, storsystem och mätbarhet och utforskar förhållningssätt till okunskap. Hartmut Rosas har med sin resonanst teori fått en stor spridning med bred användning inom främst

humaniora och samhällskunskap. Dave Snowden har fått ett stort genomslag för sina teorier och sin metodik. Bland annat har, baserat på hans teorier, en organisations- och ledarmetodik utvecklats i samarbete med EU:s forskningsenhet för applicering inom Europeiska kommissionen (European Commission 2021).

2.3 Förförståelse och eventuella bias

Eftersom analysen tolkades och eftersom kunskap också formades i skrivandet av analys och diskussion var det rimligt att även redovisa min kunskapsbakgrund och resonera om eventuella bias.

Jag är marknadsekonom, har en executive MBA i företagsekonomi, har gått ett Executive Leadership Program på Handelshögskolan och har sedan fyra år läst en magisterexamen inom teologi. Jag har bred och lång erfarenhet från ledarskap, som VD för mindre företag, som del i högsta ledningen på statlig myndighet, som ledande positioner inom olika konsultorganisationer och styrelsearbete i företag och föreningar. Som konsult har jag arbetat med en mängd ledare och organisationer, inom offentliga, kommersiell och idéburen sektor med frågor om ledarskaps-, organisations-, identitets-, varumärkesutveckling och frågor om kultur och värdegrund. Jag är idag på deltid senior partner på ett konsultföretag verksamt inom utveckling av organisation och ledarskap.

Jag har en förförståelse om området genom erfarenhet men också genom att under våren 2023 skrev en kandidatuppsats där existentiell hälsa som koncept, med WHO:s åtta aspekter som utgångspunkt, prövades i ett organisations- och ledarsammanhang.

Jag har inte själv en professionell relation till de ledare som deltagit i undersökningen med ledare som här används och tolkas. Jag har heller inte varit involverad i genomförande av undersökningen. Däremot är undersökningen gjord av ett kommersiellt företag som också verkar med tjänster och erbjudanden inom detta område och jag är också ansluten som partner i detta företag.

Ett perspektiv för mig att ta med i analysen finns i en *tendentiös* respektive *perspektivisk subjektivitet* (Kvale & Brinkman 2014:255). Den första präglas av en selektiv tolkning och att det som upptäckts i materialet är först och främst den mening som stödjer forskarens egen uppfattning. Jag ska försöka undvika detta. Det andra är när forskaren har förmåga att ge

tolkningen olika perspektiv och belysa dessa i tolkningen av meningen. Jag ska försöka bidra här. Jag strävar efter perspektivisk subjektivitet där jag är medveten om mina egna utgångspunkter men medvetet belyser materialet med olika teoretiska perspektiv.

2.4 Material - undersökning med ledare

Ett konsultföretag verksamma inom organisations- och ledarutveckling, gjorde 34 intervjuer under december år 2023 med höga ledare inom offentlig verksamhet. Det var kommundirektörer, regiondirektörer samt generaldirektörer på statliga myndigheter. Syftet med undersökningen var att få en bild av hur ledarna ser på framtiden samt hur de ser att organisationens förmågor, kopplat till organisation, ledarskap och styrning, behöver utvecklas. Riktningen handlade både om nationen Sverige samt den egna organisationen. Frågorna som ställdes i undersökningen var:

- 1) Hur ser din målbild för Sverige och din verksamhet 2035 ut?
- 2) I ljuset av ovan – vad behöver vi lyckas med för att målet ska uppnås?
- 3) Vad ställer ovan för krav/förväntningar på vårt sätt att se på ledarskap/organisation/styrning?
- 4) Inom vilka områden finns det särskilt stora behov av att samarbeta inom Sveriges offentliga sektor?

Intervjuerna genomfördes av seniora konsulter som är knutna till konsultföretaget. Konkret genomfördes varje intervju individuellt över Microsoft Teams, tidsåtgång var cirka 15 minuter och svaren nedtecknades direkt under samtalet och dokumenterades anonymt. De som deltog som svarande i undersökningen hade förkunskap om att det gällde en undersökning, vilka typer av företrädare, för vilka typer av organisationer som skulle intervjuas men inte vilka frågor som skulle ställas. Intervjupersoner var också utlovade anonymitet. Författaren till denna uppsats hade själv tillgång till råmaterialet och har själv sammanställt och tolkat svaren.

Jag har främst analyserat svaren på fråga 1–3 i relation till existentiell hälsa för att skapa ett underlag för en fördjupad analys och framtagande av modell. Den första frågan, om 2035, hade två riktningar. Den handlade både om Sverige och den egna verksamheten. När svaren bearbetades och tolkades blir det tydligt att svaren – bilderna av Sverige och bilderna av verksamheten - går i varandra. Värt att notera var att det i undersökningen fanns en

konstruktivt och positivt anslag i frågeställningen – de svarande ombads inte ge en analys över Sverige och verksamheten år 2035 utan ge ”sin målbild”. Många av svaren pekade dock på vad ledarna upplever som svagheter i system och förhållningssätt idag och vad man ser behöver ändras.

Materialet bearbetades med en hermeneutisk metod i syfte att ge texten och innehållet en god gestaltning. En första gestaltning var en sammanställning av resultat. Strukturellt tolkade jag sammanställning och råmaterial parallellt med tre inriktningar - utifrån existentiell hälsa, utifrån ett strategiskt perspektiv och med ett resursperspektiv. I uppsatsen valde jag att placera den första resultatsammanställningen som bilaga 1 till denna uppsats. Jag har bara haft tillåtelse att sprida undersökningsmaterialet i sammanställd form, dvs inte som rådata.

2.5 Etiska överväganden

De material jag hittat har jag bedömt som lämpliga, eftersom de alla berör uppsatsens syfte och forskningsfrågor. De berör ett strategisk perspektiv på organisationens resurser samt ett existentiell perspektiv på människan. Arbetet med undersökningen är genomförd så att anonymitet garanteras. Det går inte att härleda svaren till en specifik organisation eller person. Jag har heller inte haft denna kunskap när jag tolkat råmaterialet.

Materialet som jag använder för diskussion är från olika forskare inom närliggande ämnen. Forskningsmaterialen är vetenskapliga och teorierna aktuella. Jag upplever att de materialen jag nu använt passar bäst och är tillräckliga för att besvara forskningsfrågorna. Jag bedömer att jag hittat pålitliga källor till uppsatsen. Men jag försöker att förhålla mig kritisk till alla källor, såväl litteratur som det empiriska materialet samt även till mina egna tankar och min egen förförståelse.

Kapitel 3. Analys och tolkning av undersökning med ledare

Här gjorde jag en tolkning av undersökningen med en hermeneutisk metod som grund och där en sammanställning av resultat, se bilaga 1, också var ett steg i tolkningen. Jag har tolkat materialet utifrån en existentiell dimension av människan som resurs, vad ledarna vill med sin organisationer, hur de uttrycker det strategiska behovet och vilka förmågor de ser att en framtida organisationen ska bära som resurs. I slutet av detta kapitel summeras tolkningen.

Värt att nämna är att ledarna i undersökningen lyfte flera teman, utanför min tolkningsram, som demokratifrågor, säkerhetsfrågor, frågor om hållbarhet, AI, teknologi med mera. I svaren fanns också många konkreta förslag till olika roller och insatser som svar på fråga 1–3 i undersökningen. Det som ryms i min tolkning bedöms dock vara en betydande del av undersökningen som helhet.

3.1 Analys och tolkning utifrån en existentiell dimension

En existentiell dimension av människan kan beskrivas genom konceptet existentiell hälsa där WHO beskriver existentiell hälsa genom åtta aspekter. Existentiell hälsa är en upplevelse av andlig/existentiell kontakt/sammanhang, mening och syfte med livet, förundran, helhet och integration, andlig/existentiell styrka, harmoni och inre lugn, hoppfullhet och optimism samt tro som en resurs/tillit som livskraft (WHO 2002).

Det finns svar som anknyter till hoppfullhet, till existentiell kontakt/sammanhang, till helhet och integration, till mening och syfte med livet och till förundran. Till exempel framkom en önskan om en gemensam, hoppfull och sammanhållande berättelse om organisationen och systemet. Det framkommer en målbild om en organisation som skapar trygghet, lyssnar, strävar efter att göra och utvecklas tillsammans, samarbeta och samverka. Inte bara inom en organisation utan även mellan organisationer, både horisontellt inom den offentliga sektorn men även vertikalt men det omliggande samhället inklusive medborgarna. Ett systemperspektiv återkom - organisationen blev närvarande som del i helhet – och flera uttryckte vikten av att etablera ett holistiskt perspektiv på verksamheten. Det uttrycks också målbilder om meningsfull tillhörighet och engagemang som ligger nära en upplevelse av såväl existentiell kontakt/sammanhang som helhet och integration. Det kom även frekvent fram en önskan om att som organisation ha förmåga att möta osäkerhet, komplexitet, i att söka det nya

även om riktningen och sammanhanget, helheten, målen inte alltid är tydliga. Att pröva sig fram och att något förändras och växer succesivt. Många berörde själva syftet - meningen med organisationen och verksamheten. Det nämns behovet av att förändra identiteten hos exempelvis kommuner. Kommunen upplever att de idag bara ses som en servicefunktion och vill gå från ett vi/dom-perspektiv till något som har mer av gemenskap. Som både har och upplevs ha en större uppgift där även medborgare ingår. Förstärker bilden av det mänskliga gör också bejakandet av berättelser, nödvändigheten i att ha berättelser. Dels berättelser om framtiden, syftet, helhet men också berättelser om vad det är i organisationen, i sin mångfald av perspektiv och funktioner, som människorna ser och agerar på i vardagen. Den praktiska, vardagliga verksamheten som utförs och hur den uttrycker syftet. Tillhörighet och tillit, till syftet, till formerna och människorna, till den praktiska verksamheten uttrycks som viktig att skapa. Det uttrycks inte hopplöshet. Det finns ett hopp om ökat engagemang, mod, risktagande i organisationen. Förundran kan tolkas på olika sätt men det finns ett återkommande bild av en organisation, ett förhållningssätt, som präglas av nyfikenhet, utforskande, upptäckande och skapande av meningsfulla sammanhang.

3.2 Analys och tolkning utifrån ett strategiperspektiv

Här ville jag fånga den strategiska perspektivet i undersökningen. Vad vill ledarna i sina organisationer och hur ser de på sammanhangen, prioriteringar och hastighet.

Mycket i undersökningen handlar om en framtida, både individuell och kollektiv, förmåga att vara i det okända, i osäkerhet och komplexitet parallellt med att också fortsätta vara tillförlitlig och pålitlig. Här finns en dualism. Både en sökande –utvecklande, öppen, risktagande, prövande, innovativ organisation – och parallellt en förvaltande förmåga. Det efterfrågas också en trygghet hos medarbetarna i att växla, i att vara i både och. Det är också tydligt att det är en omställning, dvs från ett läge till ett annat. Många av uttrycken vara relaterade till att skapa något som ännu inte existerar. De ser också att tillit till systemet utmanas, ett samhälle som glider isär. Framför allt märks det bland unga. Det är inte bara osäkerhet och komplexitet som driver omställning utan även den ekonomiska utmaning som präglar flera organisationer i undersökningen. De ska skapa mer effektivitet fast med mindre resurser. En spännande tolkning här är att ett hopp ställs till två ytterligheter i att möta ett förändrat behov där organisationerna behöver verka. IT, digitalisering och AI ses som nyckelfunktioner i att klara mångfald, geografisk spridning och effektivitet. Likaså de mer

mjuka mänskliga och mellanmänskliga egenskaper som nyfikenhet, mod, utforskande, upptäckande, risktagande, ödmjukhet, närvaro, autenticitet, samskapande, kreativitet och perspektiv. Å ena sidan en artificiell intelligens och så även, präglad av empati och tvivel, en utpräglad mänsklig intelligens och förmåga.

Det finns också ett perspektiv om ansvar. De som deltagit i undersökningen är höga ledare i sina organisationer – regioner, kommuner och myndigheter. Det är inte medarbetare som efterfrågar styrning av sina chefer, det är inte mellanchefer som sitter mellan ledarna och de utförande medarbetarna med sina utmaningar. Det är de högsta ledarna, högsta ansvariga och deras anrop handlar inte om mer kontroll, lydnad, prestation, ordning och struktur i sina organisationer i syfte att klara svåra utmaningar. Inte heller går svaret att tolka som att de i huvudsak säkerställer sina egna intressen, dvs tydliggör det egna uppdraget, den egna rollen, i syfte att friskriva sig från ansvar. Det är heller inte önskemål om styrning – direktiv, tydlighet, uppdrag och instruktioner – från ägare, politiker och medborgare. Däremot efterfrågas gemensamma berättelser om deltagande i en helhet. Det är heller inte en fråga om att efterfråga mer resurser, personella eller ekonomiska, för att bygga en större organisation.

Ledarna uttryckte, även för egen del, ett sökande. Organisation i dess nuvarande form och struktur är inte det främsta svaret i relation till den målbild som kommer fram - varken som funktion eller som bärare av engagemang. Framtidsbild handlar mer om hur organisationen kan verka – den kultur, de förhållningssätt, det engagemang och den samverkan, det meningsskapande som organisationen är och kan vara en katalysator för. Innovation ses som något annat än kontinuerlig verksamhetsutveckling. Den kommer heller inte via konsulter, metoder och lösningar. Det är inte lösningar utifrån utan inifrån, från de som är i och arbetar med tjänsterna och produkterna, de som är i verksamhet, i behov av verksamhet och i samverkan med verksamheten.

3.3 Analys och tolkning utifrån resurs och kapacitet

Här ville jag fånga ett resursperspektiv. Hur ledarna uttrycker sig runt vilka förmågor och kapaciteter en framtida organisation ska bära som resurs.

Verksamhetens dubbla uppgift blev synlig och uttalad – behovet av både en organisation som har en tillit och trygghet i en förvaltande del men också som kan uppfinna och forma sig själv på nytt. Ett meningsfullt syfte och sammanhang, en meningsfull berättelse om detta syfte är i

sig en strategisk resurs som kan vara effektiv. Omställning är i sig också en resurs, en omställning kan skapa oro och osäkerhet. Men om en framtidsbild är tydlig och vägen dit även kan synliggöras, att den är begriplig och trovärdig, känns viktig och värdefull samt att individer får vara med och forma den i samskapande så är det en resurs för en organisation. Det finns också en resurs för organisationen i berättelserna. Berättelser om syftet men också berättelser som synliggör en praktisk och vardaglig verksamhet, löser problem och som i sig kanske också formar berättelsen om helheten. Berättelser som synliggör verksamhet men också skapar engagemang och tillhörighet. Tydligast blev ett resursperspektiv kopplat till individuella och kollektiva förmågor att utforska, pröva och samverka. Även om verksamheten har ett meningsfullt syfte, en övergripande idé, verkar i ett sammanhang så är det också något som ska göras – en praktisk och metodisk kunskap behöver kompletteras med en sökandes kunskap, en struktur kompletteras men en stark kultur. Individer som förmår välkomna komplexitet och känner trygghet, mandat, ansvar, vilja och engagemang att kunna möta den och samverka runt nya lösningar. I en mening är det ett förhållningssätt som är en resurs. Återkommer, kopplat till sökandet, gör helheten och delarna – att kunna förhålla sig till kollegan, chefen, enheten, avdelningen, organisationen som helhet, idén, uppgiften och verksamheten samt växla perspektiv. Samverkan återkommer och är centralt även utanför organisationen. Resursen, på ett individuellt plan, är ett sökande, utforskande, samverkande, perspektiv kopplat både till sig själv, till andra och till allt som är osäkert och komplext runtomkring. Parallellt med det tillförlitliga, trygga metodiska, som finns i den förvaltande uppgiften.

3.4 Summering av analys och tolkning

Ett existentiell sammanhang blev framträdande. Det är många svar, önskningar, framtidsbilder som anknyter till mening och syfte, till helhet, sammanhang, tillhörighet, hopp och tillit. Ofta också i relation till ett sammanhang som är komplext, snabbbrörligt, föränderligt och osäkert. Det dualistiska blev synligt som målbild – både en trygg, förutsägbar, förvaltande del av verksamheten men även en utforskande, uppfinnande, prövande och samskapande organisation. En behov av omställning blev tydlig i det senare perspektivet och att omställning är viktigt. Det är inte en förväntan att omställning ska komma utifrån i form av tydligare direktiv, metodik eller resurser. Förändring ska ske inifrån i samverkan inom organisationen och med helheten. Svaret finns heller inte i det nuvarande arbetssättet, i den

hierarkiska organisationen som den ser ut nu. Ledarna har sammantaget inga tydliga svar i form av lösningar, däremot som sagt en målbild.

Ett perspektiv om sökande och svarande blev närvarande. I relation till syfte, helheten och delarna i verksamheten, till människor och idéer. Ett sökande förmåga hos individer och ett sökande förmåga hos organisationen. Förmågan att med tillit söka och svara, upptäcka och applicera är en resurs för organisationen i en utforskande, skapande del av verksamheten.

Kapitel 4. Teori och begrepp

Jag vill i detta skede lyfta in teorier som kan belysa den tolkningen av undersökningen jag gjort i syfte att utveckla en övergripande teoretisk modell för existentiell kapacitet som strategisk resurs i en organisation. Teorierna är noga utvalda, urvalet har växt fram under det pågående arbetet med bakgrund och tolkning. Dels utgick jag från relevans i vad de belyser och hur de belyser det. Även kvalitet och kreativitet var avgörande, dvs att det är erkända och att de tillför detta område ett nytt perspektiv.

Nancy Tatom Ammerman, gav perspektiv om organisation som social praktik med utgångspunkt i levd religion. Jonna Bornemark gav med en teori om omdöme perspektiv om kunskap och ledarskap i en organisation som en praktisk visdom för att kunna verka i det okända. Bornemark är etablerad och välkänd filosofi och författare samt kritiker av bland annat New Public Management och en kultur av mätbarhet kopplat till arbete och organisationer. Hartmut Rosas har med sin resonansteori fått en stor spridning med bred användning inom främst humaniora och samhällskunskap vilka båda är aktuella i denna frågeställning – människa och organisation. Rosa gav ett perspektiv om relationen som själva basen i mänsklig existens där hans resonansteori också prövades som en teori om andlighet.

Under arbetets gång valde jag också att addera en fjärde teori och metod, Dave Snowden, där han närmar sig organisationer utifrån komplexitet och som evolutionära system. Dels är den etablerad och dynamisk, dels synliggör den konkret ett organisations- och ledarperspektiv på ett givande sätt vilket gav stöd i analys och diskussionen.

4.1 Komplexitet, system och evolution – Snowden

Dave Snowden utgår från det multidisciplinära kaos- eller komplexitetsforskning. *Komplexitet* uppstår där det finns målkonflikter samt där samband mellan orsak och verkan inte är tydliga. Organisationen som *system* är komplexa - det finns många interagerande element, interaktionerna är icke-linjära och mindre förändringar kan ge stort utfall. En organisation är *ett dynamiskt system*, dvs helheten är större än delarna och lösningar kan uppkomma från tillfälligheter. Det som sker i omvärlden och i systemet är konstant i förändring, har en historia och en framtid, evolverar ständigt och oåterkalleligt.

Snowdens forskning involverar kognitionsvetenskap, kvantfysik, ekologi, evolutionslära och biologi. Han tar inspiration av ekologiska system och den utveckling samt transport av energi som skapas. Organisationer som system är också komplexa eftersom människor är involverade - med multipla identiteter som fattar beslut baserat på historia och känslor och inte på logik. Agenterna i systemet och systemet både utvecklar och begränsar varandra (Snowden & Boone 2007:3). Viktiga nycklar för att verka i komplexitet är till exempel en principen om minsta möjliga energianvändning alltid styr och är avgörande, att exempelvis många små projekt är fruktsamt i stället för ett fåtal stora. En annan princip är att låta så många berättelser som möjligt skapas och spridas i systemet både för ett konstant begripliggörande, "sense making", och för lärande. Både "metanarrativs" och "micronarrativs" - berättelser om riktning, helhet samt delar och verksamhet (Snowden 2022).

4.2 Horisonter av icke-vetande och en teori om omdöme – Bornemark

Jonna Bornemark använder krisen som utgångspunkt. Krisen där människor måste handla trots att vi inte vet allt. När grundfrågor är i gungning blir också filosofi relevant. (Bornemark 2020:18, 21). Bornemark kritiserar fenomenet New Public Management och organisationers oförmåga att förhålla sig till det okända – *horisonter av icke-vetandet*. Hur samhälle och organisationer letts och styrts med den underliggande premissen om att verkligheten, verksamheten och människan både kan och i stor utsträckning bör mätas och kontrolleras vilket Bornemark menar representerar både en bristfällig och begränsad syn på såväl kunskap som på människan (Bornemark 2020:88).

Som svar utvecklar hon en teori om *omdöme*. Hos Aristoteles finns olika former av kunskap - *episteme* som är den teoretiska kunskapen - genuin vetenskap och övertygelser. *Techne* är den praktiska och metodiska kunskapen och erfarenhet som på bästa sätt guidar i vägar och steg för att handla i syfte att åstadkomma ett specifikt mål. Där finns också *fronesis* som är en praktisk, situativ och handlingsinriktad visdom eller klokskap och som inte riktar sig mot ett specifikt mål. Den senare, menar Bornemark, är idag är både underutvecklad och nedprioriterad i samhället och i organisationer. Till skillnad från teoretisk och metodisk kunskap är den praktiska klosheten något som växer när den använts - genom ålder och erfarenhet. Den kan också, av den miljö som finns i en organisation, hindras respektive odlas (Bornemark 2020:48, 161).

Bornemark vidgar och fördjupar den praktiska visdomen, fronesis, genom begreppet *omdöme*. Bedömningar och handlande, i praktiken, inkluderar användande av känslor, sinnesupplevelser samt lager på lager av erfarenheter. Där de olika kunskapsformerna – den teoretiska, metodiska målinriktade och den situativa praktiska klokheten – samverkar och interagerar. De behöver varandra. Sinnena är viktiga för att de kan bära konkret information i ett sammanhang. Känslorna är viktiga oavsett om det kommer från instinkter eller kan beskrivas som en form av intelligens, oavsett om de kan likställas med begär eller är begär med trosinriktning. Känslorna guidar oss i vad som är viktigt men de förbereder också kroppen för att ge utrymme för erfarenhet och omdöme (Bornemark 2020:50–57). Bornemark uppfinner och använder begreppet *paktivitet* som stöd för att beskriva det som sker – att öppna emot, förhålla sig till och aktivera, transformera och påverka (Bornemark 2020:73). Omdöme finns också kollektivt - inte bara som ett kluster av individuella omdömen – utan som resultatet av en dynamisk kollektiv lärande process. Omdöme har alltid såväl en individuell som kollektiv aspekt (Bornemark 2020:68).

4.3 Organisation som social och religiös praktik – Ammerman

Ammerman menar att all *aktivitet* behöver en slags praktisk meningsskapande för att vi ska fungera i världen. Att studera levd religion är att studera människor som gör religiösa aktiviteter, även om de uppstår fragmentariskt, är osammanhängande och även när människorna inte ens är troende (Ammerman 2021:19). All praktik är både strukturerad och evolverande kreativ. *Praktik* är en ansamling av aktiviteter, ett kluster av aktiviteter som är socialt igenkännbara på sätt som gör det möjligt för andra att svara och skapar en slags delad praktisk förståelse (Ammerman 2021:15, 16).

Känslor är också närvarande i en *social praktik*. Känslor håller ihop en grupp och fördjupar dess sammanhållning. Tillhörighet är inte bara en fråga om att kalkylera fördelar och nackdelar utan att känna tillhörighet. Vi tänker inte bara på vad vi ska göra utan agerar utifrån en känsla av medlemskap eller sammanhang (Ammerman 2021:127–128). Detta komplexa samband mellan individ och det sociala mynnar ut i sex dimensioner som samskapas och uppstår i en social praktik som exempelvis en organisation eller arbetsplats.

Det *kroppsliga/fysiska* - vi både agera genom och med våra kroppar och sinnen. Vi ser, smakar, känner, hör och rör oss, vi festar och dansar. Med det *materiella* sätts fokus på objekten, platserna, rummen där det äldsta är naturen och det senaste det digitala. *Känslor* och

känslouttryck är som sagt inte bara individuella utan det finns också sociala mönster som dynamiskt skapar tillhörighet. Den *estetiska* fasetten fångar upplevelsen av det vackra, det välordnade, det sinnliga i det materiella. Även en *moralisk* aspekt är en social företeelse, dvs vad som betraktas som gott eller ont, rätt eller fel, sant eller falskt. Att exempelvis lukt, smak osv upplevs som antingen tilltalande eller motbjudande. Både upplevelserna i sig men också hur vi värderar det vi upplever gemensamt är en social företeelse. En del kan handla om konst, bilder, men även färger, mat, ritualer och platser. Med det *narrativa* så är det främst kommunikationen som avses. Inte bara berättelserna, begreppen och språket utan också hur kommunikation görs inom ramen för en social praktik – vad det är som skiljer och vad som binder samman en grupp (Ammerman 2021:75, 98, 123, 141, 160, 177, 186).

Det finns även en sjunde dimension i social praktik, en *spirituell*. Det är, menar Ammerman, inte upp till varje individ att definiera spiritualitet utan det finns en social aspekt i ritualer, i användandet av begreppet, möta fenomen som något övernaturligt, förundran, djupare och större kopplingar och sammanhang som skapar och stärker tillhörighet (Ammerman 2021:51–52). Den spirituella dimensionen betyder att det direkt eller indirekt införlivas eller inlemmas närvaron av en verklighet bortom det vanliga eller normala. Finns det en spirituell dimension i en social praktik och interaktion så är det den som gör den religiös (Ammerman 2021:8, 20).

4.4 Teori om resonans och alienation - Rosa

Martin Buber har varit en bas för Hartmut Rosa i framväxandet av resonansteorin. De delar en utgångspunkt i att *relationen* är själva basen i mänsklig existens. Världens början och slut finns inte i mig, inte heller finns de utanför mig – den uppstår och i dess uppståndelse är den alltid i kontakt med mig, mitt liv, mina beslut, mitt arbete (Rosa 2019:82).

Hos Buber finns *Jag & Du* och som kontrast *Jag & Det* och i det ett möte med den andre som ett genuint subjekt (Buber 2013). Hos Rosa finns *resonans* och som kontrast *alienation*. Båda utgår från en dualitet.

I Rosas omfattande sociala analys och sociala teori är det en *social acceleration*, en *dynamisk stabilitet* som omger den moderna människan och påverkar hennes relationen till tid, rum, till andra människor, till tingen, till sig själv, till sin kropp – som också är en grogrund för *alienation*. Alienation är en relation av likgiltighet. För den alienerade framstår ett objekt, en individ eller världen som stum, döv, svarslös. Livet - det som bildar erfarenhet av det levande

- drar sig undan. Världen talar inte längre till människan. Alienation präglas av en *relationslös relation* (Rosa 2019:246).

Resonans är tillståndet av alienationens motsats, dess antites. Resonans utgår från en relation till världen som är receptiv, mottagande och *aktiv*. (Rosa 2019:27). När människan träder i resonans med världen förblir hon inte densamma utan resonanserfarenheten förvandlar och i just denna förvandling ligger en erfarenhet av att vara genuint levande (Rosa 2020:48).

Resonans utgår från ett *relationsmodus* med fyra väsentliga egenskaper eller steg: (1) beröring/påverkan; (2) egenaktivitet/svar; (3) anförvandling/transformation; (4) oförfogbarhet (Rosa 2020:45). Relation till världen, i form av resonans, kan uppträda både kroppsligt, socialt, emotionellt och kognitivt. (Rosa 2019:96). Resonans är inte bara ett emotionellt tillstånd utan kan även vara neutralt med avseende på emotionellt innehåll. Det är därför människor kan älska sorgliga historier (Rosa 2019:246). Resonans är inte heller frånvaro av svåra känslor. Den som upplever sorg eller melankoli är också i kontakt med världen. En förlust eller frånvaro av värld är modernitetens fundamentala och konstitutiva rädsla och likaså är längtan efter att tillhöra och bli tilltalad en grundläggande tillstånd och en grundläggande drivkraft (Rosa 2019:310).

Resonans är att bli anropad, svara, transformeras i relation till något oförfogbart kan inte beordras eller påverkas med hjälp av logik och förnuft utan påverkas av individens känsla, på deras känslighet eller disposition. Vi kan inte framtvunga vare sig ett anrop eller ett svar; resonans är i hög grad något som händer oss. Den upplevda tilltron till självförmåga och det inneboende intresset är centralt – individens tro på den egna förmågan att kunna styra beteende och motivation. Resonans är också bara möjlig när människan agerar i enlighet med hennes starka värderingar - där kognitiva och värderande föreställningar konvergerar med hennes väsen eller beteende (Rosa 2019:135).

En resonansrelation kräver att både subjekt och värld är tillräckligt "stängda" eller självständiga och konsekventa - var och en talar med sin egen röst - samtidigt som de förblir tillräckligt öppna för att påverkas eller nås av varandra (Rosa 2020:79).

Rosas utgångspunkt är inte metafysisk utan fokuserar på den alldagliga erfarenheten. Människan är en varelse som har en grundläggande förmåga till resonans och ett grundläggande behov av det. Både mänsklig subjektivitet och social intersubjektivitet formas

och byggs i grunden genom upprättandet av grundläggande resonansrelationer (Rosa 2019:151).

Depression och utbrändhet är något som Rosa vill förklara genom människans brist på resonanserfarenheter (Rosa 2019:42). Alienation eller relationslöshet i meningen existentiell frikoppling från andra människor, från den sociala gemenskapen, från mening och därmed från världen över huvud taget riskerar leda till vad Durkheim beskrev som *anomi* – en regelordnings- och laglöshet i samhällslivet (Rosa 2020:37).

Resonansrelationer uppträder i tre axlar eller riktningar. En horisontell axel som förbinder oss med andra människor i form av kärlek och vänskap, men också i form av demokrati och politik. En diagonal axeln som ansluter oss till materiella saker, föremål eller artefakter i form av arbete, sport, utbildning eller konsumtion. En vertikal resonansaxeln som ger oss en känsla av hur vi är anslutna till världen, naturen, livet, helhet. Det kan vara praktiker och föreställningar om religion, natur, konst eller historia (Rosa 2019:195).

Världen präglas, enligt Rosa, av en mångfaldsetik där den minsta gemensamma nämnaren är att göra världen nåbar, kontrollerbar och samla resurser i väntan på ett gemensamt övergripande telos. Teorin om resonans erbjuder ett alternativ och Rosa föreslår en omstöpning av moderniteten och en sociologi om det goda livet (Rosa 2019).

Kapitel 5. Analys och diskussion

5.1 Grund för analysen och diskussion

Arbetet med analys och diskussion har haft karaktären av en resa där perspektiv har varit att utifrån uppsatsens syfte, tolkningen av undersökningen och teorin upptäcka kunskapen och låta den växa fram under skrivandet. Hur analys och diskussion är presenterad speglar också den resan. Målet med analys och diskussion var att upptäcka vilka nyckelfaktorer, vilka perspektiv, delar av perspektiv som kan användas och bidra till att utveckla en övergripande teoretisk modell för existentiell kapacitet som strategisk resurs i en organisation.

Analys och diskussion avslutades med att den summerades för transport till en övergripande teoretisk modell.

Analys och tolkning av undersökningen med ledarna stödjer ett perspektiv av existentiell hälsa och ett existentiellt perspektiv på människan. Det tydliggjorde även det dualistiska i organisationens framtida uppgift. Både en trygg, förutsägbar och förvaltande del av verksamheten behövs. Men även behöver, parallellt, en utforskande, uppfinnande, prövande och samskapande organisation växa fram.

Det är en viktig omställning som präglas av ett sökande.

Den resurs som efterfrågas kan både riktas till en individ och ett kollektiv. Ett perspektiv om sökande och svarande blev närvarande. I relation till idén, syftet, helheten och delarna i verksamheten och samhället, till människorna.

Förmågan att med tillit söka och svara, upptäcka och applicera är en resurs för organisationen i en utforskande, skapande del av verksamheten.

Teorierna från Snowden, Bornemark, Ammerman och Rosa tillför tolkningen av undersökningen flera perspektiv - om organisation som system i komplexitet, om praktisk kunskap och visdom, om social och religiös praktik och om människans grundläggande konstitution som relationell som gör det möjligt att diskutera och analysera existentiell kapacitet som en strategisk resurs.

5.2 Analys och diskussion

5.2.1 En organisation präglad av resonans och omdöme

Rosas resonanst teori kom att ha en central roll i hela denna analys och diskussion. Men jag vill börja med organisationen som system i komplexitet. Det Snowden fångar i sin teoribildning och i sin metodik svarar mot anropet från ledarna, iallafall vad det gäller verksamheten i dess sökande del. Den svarar också i relation till delar av Bornemarks och Rosas teorier. Snowden beskriver en verksamhet som anammar att verksamhet och ledarskap båda bygger på en utpräglad praktisk kunskap eller visdom närliggande omdöme. Det är beslut som tas och värderas i situationen, den gör det ute i verksamheten där lager på lager av erfarenhet finns, där situationer uppstår, den gör det i ett samspel av teorier, metoder och sammanhang. Det är också en beskrivning av en resonant organisation i enlighet med vad Rosa beskriver som resonans - som lyssnar, svarar och är i transformation (Rosa 2019). Med Snowdens beskrivning så evolverar verksamheten ständigt och organisationen har lyckats distribuerat kreativitet, ledarskap och ansvarstagande. Lösningar uppstår av sig självt, många små projekt provas och utvärderas, många berättelser flödar och gör sammanhang och verksamhet synlig (Snowden & Boone 2007, European Commission 2021).

5.2.2 En holistisk utgångspunkt

Vårt att synliggöra - kopplat till den omställning som ledarna uttrycker är nödvändig - är att det holistiska dyker upp i två avseenden. Dels dyker det upp i undersökningen som önskvärt utifrån ledarnas framtidsbild – hela organisationens förmåga att utgå från ett holistiska perspektiv, ett systemtänkande och se verksamheten som både delar och helhet men också som del i en helhet. Det dyker också upp i teoribildningen. Bornemark skriver, kopplat till omdömest teorin, om en renässans för filosofin eftersom vissa grundfrågor rör på sig vilket kräver holistiska perspektiv (Bornemark 2020: 21). Såväl Snowden som Rosa hämtar sina teorier utifrån en mängd olika kunskapsområden. Snowden, med kaosforskning som både involverar kognitionsvetenskap, kvantfysik, ekologi, evolutionslära och biologi. Rosa, som är sociolog, tar även han kunskap brett från kognitionsvetenskap, socialpsykologi, biologi, filosofi, fysik, religionsvetenskap, teologi, konst, musik och litteratur. Även de vetenskapliga perspektivet är således både gränsöverskridande och har en holistisk ansats.

5.2.3 Dimensioner av människan saknas

Intressant när Ammerman och Snowden möts i en sökande organisation. Den teori som Snowden presenterar som visserligen bär dynamik och ett svarande i en organisation är främst

en beskrivning av en funktion och inte en social praktik. Den är holistisk i betydelsen att den hämtar perspektiv från olika håll men utgår inte i sin teoribildning från en holistisk beskrivning av människan. I undersökningen med ledarna fick den sökande och samverkande människan stort utrymme. Snowden har inte deklarerat ett perspektiv om människan som relationell och meningssökande utan verkar förutsätta att människan är kognitivt rationell och vill lösa uppgifter. "Sensemaking" eller begripliggörande finns som begrepp och metod. Berättelserna finns där men är främst ett svar på behovet av information och koordinering av kunskap (European Commission 2021). Det är inte med perspektivet att det ger mening i sig självt. Det är mening i form av begriplighet. Snowden lyfter inte fram människan som kropp, med sinnen och känslor. Människan finns närvarande i hans teori genom en beskrivning av vad det är komplexitet utgår från – att människan är känslostyrd och irrationell. Inget om drivkrafter, längtan, det sociala, om moral eller spiritualitet. Även om Snowden tanke är korrekt - bilden av en organisation som skapar ett lyssnande/svarande - är det intressant att fråga sig om den någonsin kan uppstå utan att även andra aspekter interagerar vid sidan av rationalitet och funktion inom organisationen. Känslorna och irrationaliteten ska neutraliseras. Snowden har en teori om komplexitet och synliggör organisationen som system, det funktionella perspektivet är lovande men den utgår inte från eller har inte uttryckt en teori om människan varken ur ett kunskaps-, ett socialt eller ett existentiellt perspektiv.

5.2.4 Att existera är att vara i relation – en ny lins för sökande

Jämfört med Snowden tar Rosa en helt annat utgångspunkt som också kan användas på en organisation avseende sökande. Rosa gör grundläggande påståenden om människan. Att existera som människa är att existera i relation till något (Rosa 2019:82). Människan är i grunden konstituerad för resonans, det är en inbyggd förmåga (Rosa 2019:151). Alienation är förlust av värld. Det människan fruktar som mest är alienation, det människan längtar efter som mest är resonans - en känsla av att vara genuint levande. Att lyssna till anrop, svara med en egen röst, transformeras i relation till något omöjligt att förfoga eller tämja. En närvaro av känslor och kropp är något som förenar både Rosa, Ammerman och Bornemark i deras tre teorier. Känslor och det kroppsliga som samskapas i en social praktik Ammerman 2021). Känslor och det kroppsliga som vägledande, såväl praktiskt som moraliskt, i användandet av omdöme för att fatta beslut och göra bedömning mot horisonter av icke-vetande (Bornemark 2020). Resonansupplevelser som kan komma från det kroppsliga, emotionella såväl som det kognitiva och sociala (Rosa 2019). I detta bejakande finns ett nytt perspektiv, en ny lins för att

se på människa och organisation, på verksamhet samt på existentiell kapacitet som en strategisk resurs för en organisation. En närvaro av känslor och kropp.

5.2.5 Den psykiska dimension rör sig inåt

Det psykologiska kapitalet och den ledarskapslitteratur som också bejaka människans psykiska växande och blomstrande inkluderar också vissa delar eller begrepp som också ryms i beskrivningen av en existentiell dimension av människan. Här finns exempelvis hopp, helhet och delar, meningsskapande och resiliens som begrepp. Däremot finns inte det existentiella perspektivet med som helhet eller som ingångsvärde, som axiom. De existentiella uttryck som görs är främst relaterade till perspektiv som handlar om införskaffande av kunskap. Resiliens beskrivs exempelvis huvudsakligen som att det är en fråga om kognition. Helheten, hopp och mening som en del i en kognitiv process (Kelloway, Dimoff & Gilbert 2023). Ett perspektiv och en metod för "Being" från Inner Development Goals har en existentiell ansats men riktas mot självet, relationen till mig själv, tänkandet om mig själv i form av en inre kompass, ett lärande mindset osv. När IDG skriver om ett av deras fem områden, "relating", inkluderar det också "connectedness" - dock är det fortfarande i form av ett tankemönster (Inner Development Goals 2024). Ett mer omfattande förhållningssätt runt horisonter av icke-vetande, det okända, det oförfogbara, människans konstituerade existentiella perspektiv ryms inte riktigt. Individerna blir således i någon mening ansvariga för att införskaffa och kognitivt förfoga svar om sig själv, helheten, meningen. Lösningen är att tänka annorlunda och att genom tankarna ta kontroll. Detta fokus vid tänkandet är också en del av en civilisationskritik som finns inledningsvis hos Hartmut Rosa i hans omfattande analys av moderniteten som föregår resonansteorin (Rosa 2019).

5.2.6 En sökande organisation - en andlig organisation

Den resurs som efterfrågas av ledare i undersökningen - efter individer som söker och svarar i en organisation som söker och svarar – kan också belysas utifrån en teori om social praktik. I en social praktik är tillhörighet och sammanhang något som känns. All social praktik innehåller flera dimensioner som hela tiden samskapas och där dimensionerna påverkar och går i varandra. Dimensionerna formas i det sociala, i det gemensamma (Ammerman 2021). Med Ammermans teori blir en organisation en socialt sammanhang som befolkas av en mängd personliga frågor av mening som växer samman. Mening som också stärks och samskapas i ett meningssammanhang. Berättelser tog stor plats i undersökningen, tar också stor plats i Snowdens metodik och finns även här hos Ammerman. Båda har perspektiv om att

de är viktiga men de kommer från lite olika perspektiv. De behandlar dem teoretiskt olika. För Snowden är det kognitiv koordinering och för Ammerman bygger det mening. Förmågan att hantera och möta komplexitet och det okända är inte bara en kognitiv fråga utan även en djupt personlig fråga om mening, känslor, moral, kropp osv som möter andras personliga frågor. Enligt Ammermans har också en social praktik - som gemensamt förhåller sig till det okända, till icke-vetande, till det som inte är "ordinary" - också en spirituella dimensionen som är gemensam. Det finns en social aspekt i ritualer, i narrativ, i användandet av begrepp, möta fenomen som något övernaturligt, förundran, djupare och större kopplingar och sammanhang som skapar och stärker tillhörighet. I den spirituella dimensionen finns också det religiösa (Ammerman 2021). Med utgångspunkt i Ammerman kan den sökande organisationen också ses som en religiös eller andlig organisation. Människan som andlig, moralisk, kännande existerar i en organisation som med en social praktik också är andlig, moralisk och kännande och där spiritualitet dynamiskt samskapas så länge en relation till det icke-normala och det okända existerar.

5.2.7 Andlig språkutveckling

Ett existentiellt eller andligt perspektiv på människan kan beskrivas som att människan i sin grund är meningssökande och tolkande. Sökande och tolkande är inte bara är en intern process hos individen som i huvudsak handlar om tänkande utan att det rör sig både inåt och utåt, i relation och transformation. Dock gör språket det svårt, i ett arbetsliv, att närma sig frågor om det andliga, existentiella, religiösa eller spirituella. Tidigare intervjuer med ledare visade att begreppen var utmanade att fördjupa, de var även djupt personliga frågor och svåra att sätta i en professionell arbetssammanhang (Gleisner 2023). Att känna, drabbas av eller slås av förundran som är en del av existentiell hälsa innehåller som begrepp något annat och mer än exempelvis nyfikenhet och utforskande, det har en annan storhet, ett annat djup, en förvandling. Ett sätt att se på andlighet är att människan aktivt umgås med frågor om vad som är viktigt och värdefullt. Att det är ett sökande. Kanske det går att beskriva andlighetens minsta gemensamma nämnare – oavsett om det löper inåt, mot självet, eller om det löper utåt mot något bortom, eller både och – är att det avser en känsla av kontakt. Kanske det också går att beskriva en kärna i upplevelsen av existentiell hälsa – utifrån helhet, meningsfullhet, förundran, meningsskapande, existentiell kontakt med mera – som en känsla av att delta. Att aktivt delta fysiskt, psykiskt, socialt och existentiellt. Rosas tanke om människans grundläggande konstitution relationell kan här kopplas här till DeMarinis modell för existentiell hälsa som visserligen hade en helt annan inriktning i vad en beskrev och ville mäta

men ändå plottade ut dimensioner av deltagande samt även den existentiella dimensionen som överskridande och genomgående de andra dimensionerna (DeMarinis 2003).

5.2.8 Resonans som andlighet och centrum i en teoretisk modell

Ett svar på vad en modell för existentiell kapacitet, som strategisk resurs, behöver fånga utifrån analys och tolkning av undersökningen är ett sökandet hos individen och sökandet hos organisationen utifrån en bredare syn på människan. Ett sätt att bredda synen är att bejaka att människan har andliga förmågor och andliga behov. Hartmut Rosa presenterar inte resonans som en teori om andlighet eller religion men den kan användas som en sådan. Rosa ger ett perspektiv om människans fundament som har en icke-konfessionellt anslag vilket kan föra in andlighet i en kontext där det inte existerar idag. Människan som lyssnande, svarande, i transformation och i acceptans av det oförfogbara. Samma sak för organisationen. En individ som utifrån kunskap söker och svarar i en organisation som söker och svarar är en tolkning av behov men också beskrivningen av en strategisk resurs för en organisation. Med Ammermans perspektiv är en praktik en ansamling av aktiviteter, ett kluster av aktiviteter som är socialt igenkännbara på sätt som gör det möjligt för andra att svara. En slags delad praktisk förståelse. Rosa kan med resonansteorin, med sina begrepp, bidra till att göra denna praktiska förståelse både begriplig och delad. Hälsa som resurs föreslår ett perspektiv på människan i fyra dimensioner – när Rosa skriver ut sin teori har resonansupplevelser såväl en kroppslig, kognitiv, emotionell och social härkomst. Resonans kan bära det existentiella perspektivet ur ett resursperspektiv och bidra till att tydliggöra hur de olika perspektiven interagerar och kanske även perspektivets annanhet, dvs hur det skiljer sig.

5.2.9 Resonans är användbart och konstruktivt

Rosa är relevant att använda av flera skäl – den kan bära ett språk som kan vara intuitiv och enkel att förstå, begrepp som är möjliga att använda. Den rymmer en annan syn på människa och värld med fokus på ett aktivt förhållningssätt och en aktiv förståelse - inte en förklaring, en metod eller ett recept. Den är resultatet av ett tänkande men det är inte bara tänkandet, i huvudsak och enbart, som den utgår från och resulterar i. Viktigt att synliggöra här är också att resonans inte handlar om långsamhet, att stanna upp i reflektion, utan dynamik är också en grund för och stödjare av resonans.

Resonans går längre. Till skillnad från det transformativa ledarskapet, det autentiska ledarskapet riktas resonans mot något mer än relation till sig själv och mellan individer.

Resonansrelationer uppstår i flera riktningar, till andra människor, till ting och föreställningar och idéer (Rosa 2019). Det är heller inget som bara uppstår i starka upplevelse, till exempel i sammanhang med religion, konst och musik. Resonans har ett vardagligt perspektiv.

Autenticitet kan rikta fokus emot något som är äkta, sant och genuint. Det kan föra tankarna till en essentialism och en reduktionistisk syn på fenomen. Resonans behöver inte förklaras i termer av det materiella eller ickemateriella. Polariserar inte och ställer inga krav på ett färdigt eller övertygande tankesystem. Det ställs ingen följdfråga om var på kroppen det sitter respektive inte sitter, om det är medfött, givet, om själen sitter i tallkottkörteln. Det är för den delen inte lättvindigt. En upplevd tilltro till självförmåga och ett inneboende intresset är centrala aspekter. Resonans är också bara möjlig där kognitiva och värderande föreställningar upplevs löpa ihop med individens väsen eller beteende vilket pekar mot att sammanhang, helhet och integration är centralt. Jag är medveten om att Rosa och resonansteorin i någon mening också kan läsas som något essentiellt och reduktionistiskt men det är inte min tolkning av Rosas förhållningssätt och ambition utan det är snarare en återgång till att tillföra en mer antik tanketradition till det existentiella som grundläggande och överskridande.

Genom omdöme blir en syn på kunskap och på människan som användare av kunskap närvarande. På ett sätt kan det utmana kunskap som resurs hos organisationer där kanske kunskap idag mer handlar om ansamlade av teoretisk, teknisk eller metodisk kunskap. Teorin om omdöme ger en möjlighet att se såväl ledarskap och medarbetarskap som en praktisk kunskap, en praktisk visdom. Att bejaka, lyssna till, känslorna och sinneserfarenheterna som tillför viktig information både riktat till situationen, lager på lager av erfarenhet samt den tillgängliga metodiska och teoretiska kunskapen. I detta finns även en aspekt av lyssnande och svarande. Vilken teori och metod är applicerbar och när? Känslorna och sinneserfarenheterna bär även viktig information om värderingar, etik och livsåskådningar. Bornemark tydliggör också att omdöme som något kollektivt, inte bara ett kluster av individuella omdömen, och resultatet av en dynamisk process (Bornemark 2020). Det stöds av Ammerman som menar att all aktivitet behöver en slags praktisk meningsskapande, ett samskapande, för att vi ska fungera i världen (Ammerman 2021).

Det autentiska ledarskapet har också kritiserats för att det sätter för stort fokus på vem ledaren eller individen är och inte vad som görs. Resonans vänder blicken och fokus i samskapandet mellan mig och världen. Inte bara ett skapandet av mig själv, erfarenheten av mig själv. Och inte heller bara i skapandet av det andre och vad som blir synligt däremellan som är en

huvudinriktning inom exempelvis gestaltterapi där autenticitet är en utgångspunkt. Inte är det heller bara samskapande mellan mig och världen med utgångspunkt i mig - både i världen och i mig kan det "vibrera". Oförfogbarheten finns där som axiom. Såväl organisation som ledarskap ges genom Rosa en ny plattform för att tänka vilka faktorer som kan vara avgörande för att skapa en delad praktisk förståelse och synliggöra och aktivera en existentiell kapacitet.

5.2.10 Resonans är kravfyllt

Även om teorin om resonans kan upplevas enkel så är den kravfull. Självförmåga är som sagt centralt för Rosa. På ett individuellt plan krävs mod och trygghet för att göra sig själv öppen för anrop eller beröring. Och inte bara intellektuellt - resonansupplevelser kan ha såväl en kroppslig, kognitiv, emotionell och social härkomst. Resonans är inget som kan beordras fram, finns ingen metodik kopplad till resonans (Rosa 2019). Det är inte fråga om att äga och bemästra en teori men det är rimligt att tänka att den omgivande miljön, den sociala sammanhanget – trygghet, tillit, tillhörighet - även påverkar möjligheten till resonans och känsligheten för resonans. Centralt i Rosas resonemang ligger även rädsla som drivkraft, även den konstituerad. Rädsla för att inte få vara med, inte få höra till (Rosa 2019). Precis som med omdöme, som både kan hindras och odlas, är det rimligt att exempelvis en organisation, som en social praktik kan vara bättre eller sämre på att skapa trygghet och minimera rädsla.

Vidare kräver resonansupplevelsen svarande på anrop – med en egen röst. I den egna rösten blir möjligtvis något autentiskt närvarande. Dels behöver värderingar vara med. Här skriver Rosa i termer av att båda parterna behöver vara både konsekventa samt tillräckligt stängda och öppna för att inträda i resonansrelation vilket kanske också begränsar eller i alla fall sätter ramar för det autentiska (Rosa 2020). Det tredje och fjärde steget är också kravfyllt – att acceptera, välkomna en genuin konstant transformation samt ett förhållningssätt om det oförfogbara. Det finns också, som en del av teorin, en spännande fördjupning i att resonans inte ska kopplas samman med, samklang, balans eller harmoni och att motsvarigheten till dessa heller inte är att likställa med alienation. Dissonans har en central roll. När världen, och vi, talar med egna röster finns också motsägelse och otillgänglighet som viktiga ingredienser. En resonansrelation har som utgångspunkt att mottagaren för relationen inte går att förfoga och transformera, göra till sin (Rosa 2019).

Resonans går inte att beordra fram. Metodisk kunskap, techne, har ett specifikt mål. Här går teorin om resonans och omdöme samman och stödjer varandra. Resonansupplevelsen är i sig,

precis som föremålen för resonans, oförfogbar och har inget annat mål än resonansen i sig. Omdöme och resonans är delvis synonyma – de utgår båda från en slags bejakande av det okända i praktiserande - att känna in, använda hela sig, känslor, kropp, erfarenheter – såväl privata som professionella. Bornemark uppfinner och använder begreppet ”paktivitet” som rymmer både passivitet och aktivitet, det ena möjliggörs av det andra (Bornemark 2020). Omdöme kräver en relation till ickevetande där något nytt visar sig. Det är passivt i förhållande till de situationer som är givna – men tar emot, förhåller sig till och aktiverar.

5.2.11 Resonans och omdöme bejakar även det som är svårt

I motsats till den positiva psykologin finns i resonans ett bejakande av det som är svårt, på otillräcklighet, oförmåga och ovetskap. Resonans säger inget om relationens art utan kan även uppstå i sorg, i melankoli. Bornemark uttrycker att även känslor, positiva och negativa, och sinnesupplevelser är bärare av väsentlig information – de kan guida mot det oönskade, det som upplevs etiskt/oetiskt eller tilldragande/frånstötande. Det som inte är önskvärt. I en social praktik, som innehåller dynamiska överenskommelser om moral, bör även etik och värderingar spela in. Här finns ett intressant perspektiv som kräver mer utforskande. Den positiva psykologin kommer från en inriktning där ett fokus finns på mänsklig positiv tillväxt. Men rimligtvis innebär även att möta och svara på svårigheter en tillväxt.

I den undersökning som analyserats och tolkats, där bilden av en sökande organisation blev närvarande, lyftes också mognad som begrepp. Mogna individer och en mogen organisation. Bornemark talar om omdöme som en praktisk kunskap, en visdom som mognar och utvecklas både med tiden och ju mer den används (Bornemark 2020). Hur mycket mognad är möjlig att nå med enbart ett positivt förhållningssätt? Det går att se på växande och blomstrande som att hanterande av svårigheter och komplexa värdekonflikter är en del av växandet, det behöver inte betyda negligering av den mångfald som är människan och livet. Den positiva psykologin har också kritiserats i detta avseende – att den exempelvis skapar organisationer där fokus enbart blir på det positiva och beröm ges i stället för exempelvis konstruktiv feedback, ledare som inte vågar ta tag i det som är obekvämt eller när det skapas en kultur där ingen vågar ha ett kritiskt och granskande perspektiv som ibland kan vara nödvändigt.

5.2.12 Ledarskap i omställning

Ett perspektiv utifrån tolkning av undersökningen är att den typ av omställning som söks också ställer höga krav på ledarskapet. En organisation som söker - en hög grad av resonans

genom lyssnande, svarande och transformation i relation till något oförfogbart – ställer också det höga krav på den typ av ledarskap som stödjer. Det ställer också krav på vilka faktorer som utifrån en organisations kultur och dess struktur kan stödja. En omställning, med en existentiell dimension av människan, uppstår inte av sig själv eller för att det uttrycks i ett strategiskt dokument och kan inte beordras fram. Tolkningen av undersökningen var också att denna insikt finns, det fanns ett sökande och ansvarstagande uttryck i undersökningen. Dessutom blev det tydligt att svaren och lösningarna inte fanns någon annanstans, skulle komma någon annanstans ifrån, än från dem och i samverkan med deras organisationer och även genom samverkan med andra. Snarare vill de öppna upp, bjuda in och samskapa - en slags mognad och visdom i sig själv. Men det ställer också grundfrågor om synen på ledarskap, chefskap och medarbetarskap i en organisation. Samtliga ledare, kanske hela ledarskapet – även hos de som inte formellt har ett chefskap – kanske är viktigt i ett sökande om det är engagemang, gemenskap och mångas perspektiv och sökande som eftersöks. I en mening är resonans, med dess olika axlar, också att både ha ledarskap av sig själv samt ledarskap i helheten. Även ledarskap i de relationen som uppstår – i den mån de kan ledas, men även att inte leda i betydelsen styra är ett slags ledarskap. Detta inbjuder till att ställa frågor både om hur ett transformativt respektive autentiskt ledarskap behöver kompletteras och utvecklas.

Kapitel 6. Resultat och teoretisk modell

Här vill jag först samla och diskutera helheten samt vad som i tidigare diskussion och analys är relevant för att transportera in till en övergripande teoretisk modell för existentiell kapacitet som strategisk resurs i en organisation. Mina forskningsfrågor var:

1. Vad behöver en teoretisk modell för existentiell kapacitet som strategisk resurs i en organisation fånga som inte fångas av andra modeller runt strategisk styrning och ledning av en organisation?
2. Vilka andra närliggande teoretiska ramverk och begrepp är användbara i utvecklandet av en teoretisk modell för existentiell hälsa som strategisk resurs?
3. Vilka är modellens centrala element? Hur kan en modell formuleras som beskriver existentiell kapacitet som resurs för en organisation?

Att skriva ut detta blev också ett sätt att synliggöra både vad modellen kan utgå ifrån, kan påverkas av och har förmåga att generera. Det synliggör också något av det lärande som uppstod i uppsatsens resa men också något om i vilken riktning modellen kan behöva utvecklas. Genom analys och diskussion, arbetet hittills, gör jag bedömningen att det inte saknas något material för att skriva fram en övergripande strategisk modell. Materialet svarar mot en teoretisk nivå, mot ett existentiellt perspektiv av människan, mot ett strategiskt perspektiv, ett behov av omställning och ett resursperspektiv. Det svarar mot behovet av sökande.

En vetenskaplig modell kan liknas vid att rita en karikatyr av verkligheten där man reducerar bort allt utom de väsentliga dragen för att göra något komplext hanterbart och tillgängligt (Gerlee & Lundh 2012). Det som ryms i karikatyren är ett användande av undersökning med strategiska ledare, tolkning av undersökning, fyra teorier som tillåtits utveckla och pröva såväl tolkningen som varandra i syfte att reducera fram de väsentliga dragen av existentiell kapacitet som en strategisk resurs i en organisation.

Området är omfattande och vissa frågor är stora och grundläggande. Utmaningen var att identifiera rätt typ av begrepp och benämningar för att göra karikatyren rättvisa och genom beskrivningar synliggöra värde och sammanhang. Här är uppgiften att fånga en teoretisk och strategisk nivå, inte främst att uppfinna nya, beskriva och analysera begrepps exakta

betydelse, användning och avgränsning. Noggrannhet i användandet av teorierna och materialet i analys och diskussionen är en sak, kreativitet i skapande av en övergripande modell något annat. Här har jag ödmjukhet gentemot att ett fortsatt prövande, framtagande av empiri också kommer att utveckla begreppen och betydelserna i den övergripande modellen.

6.1 Summering och diskussion utifrån helheten – inför modellen

De fyra teorierna kunde alla bidra och kommer att fortsatt bidra i utvecklande av en övergripande strategisk modell för existentiell kapacitet som en resurs i en organisation. Samtliga teorier belyser och svarar, men på olika sätt mot ett strategiskt behov som uttrycks av ledarna och de har alla också, fast på olika sätt, en existentiell utgångspunkt. Snowden har en existentiell utgångspunkt i överlevnad av systemet genom att kunna möta komplexitet. En existentiell kapacitet som strategisk resurs är något annat, något mer än en psykisk kapacitet. Det är också värdefull för en organisation i att möta, förstärka ett individuellt och kollektivt sökande, svarande och förändrande perspektiv i en organisation i syfte att både möta en ökad hastighet, ökad komplexitet samt okunskap men också för att förnya och effektivisera verksamhet.

Teorierna har synliggjort nya perspektiv som är relevanta för existentiell kapacitet. Det oförfogbara, horisonter av icke-vetandet, det ovanliga. Dessutom ett perspektiv om att människan i sin grundläggande existens är relationell. I arbetet har det varit hjälpsamt att arbeta och skriva, analysera och diskutera utifrån perspektivet om organisationen som andligt eller religiös. Rosa, med resonans, möjliggör också etablering av ett andligt perspektiv i en organisation och i ett ledarskap utan att det behöver talas om andlighet i en mer traditionell bemärkelse. Detta är inte viktigt för modellen i sig, kanske till och med kontraeffektivt att presentera den som någonting andligt eftersom det andliga, religiösa och spirituella tycks komplicera utifrån ett pedagogiskt perspektiv.

Resonansteorin svarar mot ett andligt perspektiv men också mot en existentiell kapacitet. Att sökande, svarande, vara i transformation, individuellt och kollektivt, och inte bara inåt eller i relation till andra människor utan även till föremål, yttringar och idéer. Något som människan längtar efter som mest, som gör att människan upplever sig vara genuint levande. Resonans som synonym till livskraft.

Det relationella samskapandet i form av sökande, svarande, transformation sker också i en social praktik. En organisation är ett uttryck för en social praktik. Där det med kreativitet och struktur skapas det socialt igenkännbara på sätt som gör det möjligt för andra att svara. En slags dynamisk delad praktisk förståelse som avser moral, känslor, spiritualitet, narrativ osv. Tillhörighet är något som känns. En nyckel i skiftet av teoretiska perspektiv blir synlig i den skillnad som uppstår mellan Snowden och Ammerman när det gäller det narrativa.

Berättelserna tog stor plats i undersökningen, tar också stor plats i Snowdens metodik och det narrativa finns även som en dimension av social praktik hos Ammerman. Men de behandlar dem teoretiskt olika. För Snowden är det kognitiv koordinering meningsfull för effekten i verksamheten och för Ammerman bygger det mening mellan kännande, tolkande och samskapande människor.

Det relationella – det sökande, svarande, transformerande - sker även när vi tar beslut. När vi är aktiva i att göra bedömningar så görs det genom att känna, använda sinnen, lager på lager av erfarenhet i kombination med teoretisk och metodisk kunskap. Beslutsfattande, ledarskap, medarbetarskap kan sägas bygga på en praktisk visdom som växer ju mer den används. Och som också utgår från ett lyssnande, svarande, en transformation i relation till icke-vetande. Det kan tolkas som andlighet, det som sker här. Att vi är i kontakt, aktivt deltar där kontakten och deltagandet är själva meningen.

För transport till modellen bidrar nu främst dessa tre teorier - Ammerman, Bornemark och Rosa – både med helhet men också med delar och interaktion. Det som löper genom teorierna är inte bara det okända och oförfogbara utan också ett fokus på det praktiska. På det aktiva, på dynamik – även om det tar sig olika riktningar. Resonans är aktivt sökande, svarande, transformation. En social praktik är aktiv i att dynamiskt samskapa. Omdöme är en teori om att aktivt använda känslor, kropp, erfarenheter, teorier och metoder i ledandet av beslut och bedömningar. Organisation är också något fundamentalt praktiskt och aktivt – som både har en individuell, kollektiv utgångspunkt och i organisationen i sig själv genom dess syfte, historia och okända framtid – det är inte främst en teoretisk konstruktion eller en samlad och styrd metodik. Det som även också förenar deras teoretiska utgångspunkter är betoning av det bredare mänskliga registret. Känslorna och sinnena, det kroppsliga blir synliggjort som viktiga nivåer i paritet med det kognitiva. Att söka är inte bara att tänka.

Moral och mognad kräver noggrann eftertanke och vidare arbete. Mognad framkom också i undersökningen och en mognad i organisationen och i ledarskap bör även bära en etisk reflektion. Det är inte helt enkelt att intuitivt etablera ett moraliskt eller etiskt perspektiv på en organisation eller in i en övergripande modell för ett existentiell kapacitet som resurs i en organisation. Å ena sidan bör ett holistiskt perspektiv på människan även inkludera ett moraliskt perspektiv, bejaka människan som moralisk varelse. Det är också något som Ammerman tydliggör existerar som dimension och gemensam överenskommelse i en social praktik, vare sig det är etablerat i en modell eller inte. Bornemark menar att känslor också guidar i moraliska överväganden. Rosas perspektiv är att resonans är etik, han menar att resonans i sig är nyckeln i en social teori om det goda livet. Att människor agerar i enlighet med värderingar är dessutom fundamentalt för resonans.

Rosa med sin teori om människan och det existentiella har en fundamental roll i en strategisk modell. Synligt i analysen är också - vilket länkar till en tidiga modell som DeMarinis i sin forskning etablerade runt existentiell hälsa - att ett existentiella perspektivet är väsensskilt från de andra tre dimensionerna som hälsa ger oss – den fysiska, psykiska och sociala. Rosas utgångspunkt om att resonansupplevelser, som är centrala för ett sökande, svarande, transformerande perspektiv kan ha såväl en kroppslig, kognitiv, emotionell och social härkomst. Det finns ingen existentiell härkomst för resonans utan det är resonans som i hans system och teori representerar den existentiella dimensionen. Resonans får därför en central och övergripande roll i en strategisk modell. Modellens centrala utgångspunkt blir inte individen, organisationen, det kollektiva eller någon annan enhet.

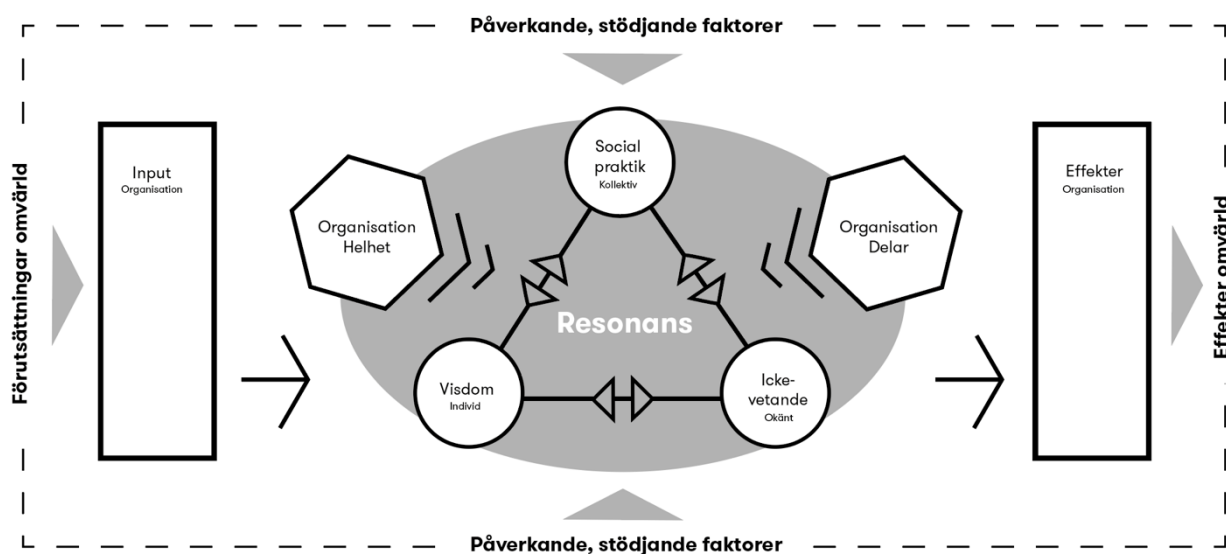
Resonans får också en roll som praktiskt begrepp. I analys och diskussion blev det också synligt hur väl teorin passar in genom dess konstruktivitet och dess konstruktion. Vad resonans kan vara i dess olika sfärer, vad som stödjer uppkomsten av resonans, vad resonans kräver av en organisation och av en individ. Begreppet är även intuitivt, enkelt, tydligt och kan av det skälet ha en pedagogisk funktion som möjliggör ett strategiskt utforskande, det handlar inte om framtagande av metodik, hos ledarna.

6.2 En övergripande teoretisk modell för existentiell kapacitet

Modellen utgår från ett perspektiv om att relationen är själva basen i mänsklig existens. Där organisationen som ett system - med individ, kollektiv, det okända – kan skapa ett flöde av det kroppsliga, sociala, emotionella och kognitiva, kunskapen och erfarenheterna.

Resonans är modellens aktiva modus. Ett lyssnande, svarande och förändrande i relation till det oförfogbara. I sig själv – det individuella, i det kollektiva och i det icke-vetande.

En existentiell kapacitet som en strategisk resurs i en organisation är förmågan att i systemet generera resonans.



Figur 1. Övergripande teoretisk modell för existentiell kapacitet som strategisk resurs i en organisation. Mats Gleisner 2024.

Resonans är modellens centrum men där finns också tre resonanspooler. Här benämnt som ”visdom”, ”social praktik” och ”icke-vetande”. De har också perspektiven det individuella, det kollektiva, det okända. Här behövs som sagt arbete med begreppen men innehållet utgår från hur de tre teorierna ovan – Rosa, Bornemark respektive Ammerman – som alla representerar något eget ändå integrerar dynamiskt runt samma grund. Resonans är att söka, svara, transformeras och samtliga de tre poolerna är i sig oförfogbara. I interaktionen flödar värderingar, känslor, sinnesupplevelser, kognition, erfarenheter, teorier och metoder. Resonansrelationen behöver också uppstå i och till organisationen. Två perspektiv på organisation får symbolisera organisation på denna nivå och det är helhet och delar. Det finns något som riktas mot syftet och existensen även i en organisation – vad är dess uppgift, dess syfte, vilket system är det en del av, vad strävar den efter, vad betraktar den som det goda,

eftersträvansvärda? Det är något annat som är dess delar – organisationens roller, funktioner, metoder, samarbeten, kunskaper, resurser osv. Även organisation är i dess helhet och delar dynamisk och i någon mening oförfogbar. Det som blir utmanande att illustrera är att treenigheten också är en del av, interagerar i och omsluter organisationen - ett perspektiv på organisation är också att den består av individ, kollektiv och icke-vetande.

6.2.2 Exempel på input och output

Viktigt är att Rosa ser resonansupplevelsen som oförfogbar i sig själv. Detta är inte samma sak som att den inte är påverkbar. Förutsättningar, input, kan handla både om kulturella faktorer i organisationen som värderingar, klimat, lärande osv men även strukturella faktorer som stödjer både de kulturella och uppkomsten av resonans i sig. Det kan vara organisering i sig, mötesstruktur, autonomi. En av de förutsättningar Rosa skriver mycket om är individens upplevelse av självförmåga och vilja. Ledarskap, både synen på ledarskap samt hur det praktiskt utförs för att stödja resonans, hantera strömningar av känslor, moral, sinnesintryck osv är förmodligen centralt. Utkomster av modellen kan vara en ökad effekt i verksamheten och är det en kommersiellt företag lönsamhet. Det kan också vara förändringsförmåga, resiliens, lärande men också en ökad grad av existentiell hälsa och därmed hälsa som helhet. Runt modellen kan påverkande, stödjande faktorer finnas som spelar in på en högre nivå. Det kan vara sammanhang i form av exempelvis samhälle, nation, värld, det kan vara förutsättningar för resonans på ett högre plan. Likaså finns bredare förutsättningar, samt effekter utanför organisationens direkta sammanhang som kan komplettera modellen.

I modellen för psykologiskt kapital, bilaga 2, är en av utkomsterna en smittoeffekt i en organisatorisk sammanhang med uppåtgående spiraler, vågeffekter samt nedsippringseffekter. Det är rimligt att detta även blir effekten här, att det samskapande som sker i en social praktik, runt det narrativa, känslorna, spirituella även är en resonans som växer.

Uppsatsen har nu tagit fram en övergripande teoretisk modell för existentiell kapacitet som strategisk resurs i en organisation. Jag har genom denna uppsats synliggjort ett nytt perspektiv för strategiska ledare och forskare. Modellen kan vara ett stöd i att ta fram empirisk kunskap, möjliggöra strategisk utveckling, dvs vägleda i prioriteringar, resurser, investeringar och insatser, den kan vara en grund för att ta fram mätverktyg och utveckla interventioner.

Kapitel 7. Reflektion

7.1 Inledande och empirisk reflektion

Jag upplever att jag nu arbetat fokuserat med uppsatsen syfte som grund. De forskningsfrågor jag formulerade har, även om jag inte svarat direkt på dem, varit involverade i hela arbetet och besvarats indirekt. Det som inte blivit så synligt i arbetet är andra modeller runt strategisk styrning utan arbetet har främst riktats mot existentiell kapacitet med en viss spegling av den psykiska förmåga som resurs. En diskussion förs i en mening genom hela uppsatsen vilket gör att detta avsnitt blir relativt kort. Den skrevs i syfte att kunskap skulle växa fram i skrivandet. Mest framträdande blir det i uppsatsen sena delar, i analys och diskussion samt i avsnittet som summerar helheten inför skapandet av modellen. Har studien presenterar något nytt? Det är inte nytt med frågor om syfte och mening kopplat till ledarskap eller till organisationer. Inte heller med frågor som rör ett existentiellt perspektiv på människan. Att däremot, med utgångspunkt, just nu eller i närtid, i ledares bild av Sverige och sin egen organisation och de sökande förmågor de ser att de behöver utveckla och att möta detta med teoretisk reflektion i en sfär som går utanför det som traditionellt rymms inom organisationsteori och företagsekonomi är relativt ovanligt. Att göra det just med denna tolkning och just med dessa teorier gemensamt är nytt. De slutsatser som framkommer i tolkningen var i en mening inte nya, narrativet om behovet av att möta hastighet och komplexitet har existerat länge. Att göra en tolkning med existentiell hälsa, dvs med ett existentiellt perspektiv på människan, och låta det påverka vilken kapacitet som efterfrågas är nytt. I detta avseende, i denna kombination är den kunskap som finns i analys och diskussion, som har fallit ned i en övergripande strategisk modell en ny kunskap. Det är inte ny kunskap i empirisk betydelse utan kunskap har skapats genom att använda och tolka empiri och att genom teori låta en modell växa fram.

7.2 Teoretisk reflektion

Fokus för uppsatsen var det relativt nya forskningsområdet existentiell hälsa applicerad i den, för området, relativt nya organisations- och ledarskapskontexten. Relevant var också, kopplat till existentiell hälsa det förändrade hälsobegrepp som det springer ur. Det finns en mängd teorier och mycket kunskapsunderlag som kan användas i detta sammanhang – kopplat till ämnesområdet, välbefinnande, organisationer, ledarskap, interventioner i ett mikro-, mezzo- och makroperspektiv. Vilka teorier som slutligen användes har växt fram under arbetet med uppsatsens första del, bakgrund, syfte och tolkning av undersökning.

Teorierna valdes noga, både avseende hur etablerade de var men också deras bidrag i att belysa ett organisatoriskt och existentiellt perspektiv. Syftet var inte att göra definitioner, etablera begrepp eller pröva en hypotes. Teorierna är solida och de har visast sig i arbetet att de också kunde användas för att ge olika perspektiv men även integreras och samverka i en helhet. Undantaget är Snowden som fick en något annan mer belysande roll men där det också synliggjorts vidare forskningsområden. Jag tänker nu att jag inte saknat något perspektiv i arbetet och att resultatet blivit annorlunda, och sämre, om någon av teorierna lyfts ut. En tanke nu är att det var rätt val.

7.3 Metodisk reflektion

Jag valde tidigt vilket också beskrivs i metod-delen av uppsatsen att inte göra enskilda intervjuer och jag beskriver också varför. Undersökningen var för mig tillgänglig, hade kvalitet och bredd som jag inte kunnat prestera själv. Eftersom jag intervjuat ledare i tidigare uppsatsarbete med existentiell hälsa som grund känner jag också begränsningarna i att ta fram ny värdefull kunskap med just denna metod. En plattform, en modell behövs för vidare framtagning av intervju vilket blev syftet med denna uppsats och som nu är gjord. Att ha ett hermeneutiskt perspektiv i tolkande av undersökning och skriva med ett resande perspektiv har fungerat väl. Uppsatsen skrivande speglar också framväxandet av kunskap och jag har under arbetet både kritiskt granskat min egen förförståelse men har kanske också genom min förkunskap kunnat bidra till att vissa perspektiv blivit synliga.

7.4 Avslutande reflektion

Att vara i dessa frågor har också stärkt min egen existentiella hälsa. Som det blir när saker är meningsfulla, när det skapas mening, när kunskapsunderlag, det som uttrycks faller plats och delar bildar en helhet. Det har varit en kreativ och skapande process som för mig varit värdefull. En reflektion, ett perspektiv på detta arbete som jag valt att inte fördjupa är att jag i arbetet haft konceptet existentiell hälsa som en synonym till ett existentiell perspektiv på människan. Nu blir det också tydlig för mig att i synnerhet resonans men även i kombination med de andra teorier som samspelar i modellen också svarar på ett fint sätt mot de åtta aspekter som finns i WHO:s beskrivning av den existentiell hälsa. Ett praktiserande av denna modell skulle sannolika öka graden av existentiell hälsa inom arbetslivet och därmed också förbättra hälsan i stort.

Sammanfattning

34 av de högsta ledarna i kommuner, regioner och myndigheter deltog i en undersökning om Sverige och organisationen år 2035, om framtida krav på ledning och styrning.

Deras behov är en trygg, förutsägbar och förvaltande verksamhet men parallellt behöver också en samverkande, upptäckande och prövande förmåga växa fram. En resurs – individer som har kapacitet att söka och svara, i en organisation som har kapacitet att söka och svara – blev synlig.

För strategisk ledning och styrning av en organisation är människans psykiska kapacitet, med grund i positiv psykologi, etablerad som en strategisk resurs. Hur människors psykiska förmågor kan öka. Forskning är här en grund för framtagande av teorier, metoder och dessa är också tillgängliga för utveckling av organisation, styrning och ledning. Bland annat genom det psykologiska kapitalet. En existentiell dimensionen av människan, genom konceptet existentiell hälsa, har prövats i en strategisk ledarkontext. Den upplevdes synonym med vad organisationen strävar efter - något värdefullt, vad som kan karakterisera ett gott ledarskap - fast det uttrycks på ett nytt sätt.

Uppsatsens syftar till att arbeta fram en övergripande modell för existentiell kapacitet som strategisk resurs i en organisation. Genom att analysera och tolka undersökningen med de 34 ledarna, diskutera analysen och tolkningen med stöd av fyra teoretiska perspektiv – Hartmut Rosas med resonans, Dave Snowdens med komplexitet och evolutionära system, Nancy Tatom Ammerman med levd religion och social praktik samt Jonna Bornemark med omdöme - växte en övergripande teoretisk modell fram där teorierna interagerar i organisationen som en existentiell praktik.

Modellen utgår från att relationen är själva basen i mänsklig existens. Där organisationen som ett system - med individ, kollektiv, det okända – kan skapa ett flöde av det kroppsliga, sociala, emotionella och kognitiva, kunskapen och erfarenheterna. Resonans är modellens aktiva modus. Beröring/påverkan, egenaktivitet/svar och transformation i relation till det oförfogbara. I sig själv, i det kollektiva och i det icke-vetande. En existentiell kapacitet som en strategisk resurs i en organisation är förmågan att i systemet generera resonans.

Referenser

- Ammerman, Nancy Tatom (2021). *Studying lived religion: contexts and practices*. New York: New York University Press
- Bornemark, Jonna (2020). *Horisonten finns alltid kvar: om det bortglömda omdömet*. Första upplagan Stockholm: Volante
- Buber, Martin (2013). *Jag och du*. 6., oförändr. uppl. Ludvika: Dualis
- European Commission, Joint Research Centre, Rancati, A., Snowden, D. (2021) Managing complexity (and chaos) in times of crisis: a field guide for decision makers inspired by the Cynefin framework. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/353>
- George, Bill & Sims, Peter & McLean, Andrew & Mayer, Diana. (2007). *Discovering your authentic leadership*. Harvard business review. 85. 129–30, 132.
- Gerlee, Philip; Lundh, Torbjörn (2012). *Vetenskapliga modeller - Svarta lådor, röda atomer och vita lögner*. Studentlitteratur
- Gleisner, Mats (2023). *Existentiell hälsa i en organisations- och ledarskapskontext*: Kandidatuppsats Teologi, Teologiska högskolan
- Hedrenius, Sara & Johansson, Sara, (2013). *Krisstöd vid olyckor, katastrofer och svåra händelser: att stärka människors motståndskraft*. Stockholm: Natur & Kultur
- Haglund, B. J. A. och Melder, C. (2023). *Existentiell hälsa - en underutnyttjad resurs inom vård, skola och omsorg*. Socialmedicinsk tidskrift
- Inner Development Goals (2024) <https://innerdevelopmentgoals.org/>
- Joiner, Bill & Josephs, Stephen (2007). *Leadership agility: five levels of mastery for anticipating and initiating change*. San Francisco: Jossey-Bass
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Tredje [reviderade] upplagan Lund: Studentlitteratur
- Lloyd, C. S. (2018). *Moments of meaning – Towards an assessment of protective and risk factors for existential vulnerability among young women with mental ill-health concerns. A mixed-methods project in clinical psychology of religion and existential health*. Doktorsavhandling, Uppsala universitet
- Luthans F and Youssef-Morgan C. M. (2017). *Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach*. Department of Management, University of Nebraska College of Business, Bellevue University
- Luthans F and Youssef C. M. (2007). *Emerging positive organizational behavior*. Academy of Management Perspectives Vol.16, No.1 33:321–49

- Medin, J., Alexanderson, K. (2000). *Begreppen hälsa och hälsofrämjande: en litteraturstudie*. Studentlitteratur.
- Melder, Cecilia A. (2011). *Vilsenhetens epidemiologi: en religionspsykologisk studie i existentiell folkhälsa*. Doktorsavhandling. Teologiska fakulteten. Uppsala universitet. <https://uu.divaportal.org/smash/get/diva2:371919/FULLTEXT01.pdf>
- Rosa, Hartmut (2019). *Resonance: a sociology of our relationship to the world*. Cambridge: Polity Press
- Rosa, Hartmut (2020). *Det vi inte kan råda över: om vårt förhållande till världen*. Göteborg: Daidalos
- Snowden, D. och Boone, M. E. (2007). *A Leader's Framework for Decision Making*. Harvard Business Review, November 2007
- Snowden, D. (2022). *Estuarine mapping first edition*. The Cynefin CO <https://thecynefin.co/estuarine-mapping/#Some%20Principles>
- Socialdepartementet (2024). *Uppdrag för att utveckla arbetet med existentiell hälsa i folkhälsopolitiken*. Regeringskansliet. <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2024/04/uppdrag-for-att-utveckla-arbetet-med-existentiell-halsa-i-folkhalsopolitiken/>
- Valerie DeMarinis, *Pastoral Care, existential health, and existential epidemiology: A Swedish postmodern case study*. (Stockholm: Verbum, 2003), 43
- Walumbwa FO, Avolio BJ, Gardner WL, Wernsing TS, Peterson SJ. (2008). *Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure*. Management Department Faculty Publications. University of Nebraska - Lincoln 34:68–126
- World Health Organization (1986). *Ottawa Charter for Health Promotion*. http://www.who.int/hpr/NPH/docs/ottawa_charter_hp.pdf
- World Health Organization (1991). *Sundsvall Statement on Supportive Environments for Health*. <http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/sundsvall/en/print.html>
- World Health Organization (2002). *WHOQOL-SRPB field-test instrument: WHOQOL spirituality, religiousness and personal beliefs (SRPB) field-test instrument: the WHOQOL-100 questions plus 32 SRPB questions, 2012 revision*. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/77777>

Bilaga 1. Resultat och analys av undersökning

1. Redovisning av undersökning

Många svarande i undersökningen sätter sitt hopp till att digitalisering och AI har kunnat bidra till att flera ska kunna ta del av välfärdstjänster när demografin förändras och resurserna för att producera välfärd minskar. Investeringar i teknik och kunskap är en väg framåt. Likaså hållbarhetsfrågan, stabil energiförsörjning och frågor om civilförvar, trygghet och säkerhet kopplade exempelvis till gängvåld är något som ryms och också återkommer som eftersträvansvärt i målbilder för 2035.

Demokrati och det öppna samhälle får stort utrymme. Flera ställer frågan om hur engagemanget ska kunna bli både större och bredare, dvs mer inkluderande och ”ett samhälle som håller ihop” och flera hänvisar här till hur kommunen som idé eller fenomen uppstod. Medborgarna ses som att de idag har perspektivet ”de i kommunen i stället för ett vi/jag i kommunen”, ”det kommunala är idag förminskat till en produktionsapparat... en kommun är större än en organisation - det är en plats som människor delar”. Målbild är också ett samhälle med högre tillit - ”tilliten till systemet är idag utmanad, framför allt hos yngre”. Samarbete och samverkan återkommer som målbild där en bild ges av samhället idag dras isär. En uttryckte att ”jag vill hoppas att i får en rekyl och går mot mer av gemensamma lösningar”, en annan att ”det finns ett sug på att samarbete, vi behöver bli världsmästare i samarbete/samverkan” en tredje uttryckte det som att det 2035 finns ett ”starkt samspel mellan olika aktörer – tydligt fokus på avgörande frågor”.

En typ av målbild blir synlig, den om att ha en målbild. Berättelsen får också stort utrymme – inte bara kopplat till den egna uppdraget och uppgiften. Många vittnar i undersökningen om olika former om omställning både utifrån ett samhälls- och ett organisationsperspektiv. ”Det saknas en lösningsinriktad framtidsdiskussion om vad vi vill med Sverige”. Flera efterfrågar år 2035 en mer gemensam berättelse om framtiden exempelvis ”Sveriges ska fortsätta vara ett innovativt land som skapar lösningar på viktiga problem...” och flera pekar också på en framtid med ”vi har en förmåga att se de större, bredare, djupare perspektiven när vi analyserar vår värld, inte bara de dagsaktuella” samt ”politiken har rört sig från problemorientering till systemorientering, dvs det är ett skifte i fokus”. Hopp blev också

framträdande - ”vi vågar stå upp för en positiv framtidsbild”, vi har ”gemensamma mål”, ”återbygga en framtidstro”, ”en känsla av tillsammans”, ”vi hanterar olikheter i samhället... gått ifrån trenden att skapa likriktning, samma för alla, och effektivitet”.

Bilder av år 2035 är; ”vi identifierar och kommunicerar systemutmaningar... och har utifrån det förnyat regelverk”; ”ha förmågan att använda vår fantasi i alla nyanser för att kunna planera utifrån det otänkbara”; ”bättre på att navigera i osäkerhet”, ”våga mer.. släppa ängsligheten... klara av ett större gemensamt projekt”. År 2035 har vi ”vågat omstrukturera organisationen”, ”vågat ompröva flera dogmer till exempel det kommunala självstyret”. År 2035 präglas av att ”det är ett samhälle som är lyssnande”, ”vi jobbar nära medborgarna.”

Även när det gäller vad vi behöver lyckas med och vilka krav som ställs återkommer digitalisering, utbildning och många specifika svar om samverkan och roller – inom organisationerna och mellan delarna av offentligheten. Många återkommer till frågan om engagemang och delaktighet, skapa en organisation som präglas av engagemang som också går bortom de egna medarbetarna. Trygghet blev närvarande – ”vi behöver skapa en trygg organisation som väljer att lyssna och föra dialog där vi inte kanaliseras så mycket via ledningen”. Förändringstryck och innovationsförmåga i organisationen både i uppgiften och utförandet - ”vi behöver öka förmågan att integrera den trygga och byråkratiska myndighetsutövningen med att vara öppna, modiga, innovativa och våga pröva nytt och ta risker”, ”svaret är inte fasta roller och befattningsbeskrivningar”.

Begrepp som mod, nyfikenhet, mod, utforskande, ödmjukhet, upptäckande, risktagande, närvaro, autenticitet och perspektiv var återkommande, även samskapande över gränser. En mogenhet, både på individ- och organisationsnivå återkommer och detta ”mogna” uttrycks också som ord. ”Vi behöver ta bort rituella arbetsuppgifter, baserade på ett gammalt tänkande om att det är så här man styr och leder”, ”vi behöver rensa ut styr- och ledningsdokument, planer och policys”, ”vi behöver hantera den ökade komplexiteten på ett annat sätt”, ”det är uppenbart att fler perspektiv behöver samarbeta”.

En kommundirektör uttryckte behovet och den kommunala utmaningen med att kommunen förväntas leverera 125 procents välfärd med 75 procents resurser. Att organisationen i sin grund saknar insikt om vad som är skillnaden mellan verksamhetsutveckling och innovation. Det första handlar om att göra något effektivare medan det andra handlar om att göra något

radikalt nytt. Denna typ av kunskap och perspektiv finns inte i kommunen som organisation. Organisationen behöver komplettera ett traditionellt målorienterat arbete och förhållningssätt med ett ”målsökande”.

Bilaga 2 - psykologiskt kapital

Med en grund i positiv psykologi utgår ett *psykologiskt kapital* från fyra aspekter som har evidens, är påverkbara och skiljer sig från varandra. ”Hero” står för ”Hope”, ”Efficiency”, ”Resilience” och ”Optimism”. En definition på det psykologiska kapitalet är: 1) att ha självförtroende i att ta sig an uppgifter och kunna övervinna utmanande uppgifter; 2) att skapa positiva bilder om nå framgång nu och i framtiden; 3) arbeta gentemot mål och vid behov ändra riktningen i syfte att skapa framgång; och 4) vid motstånd eller motgångar hålla i samt studsa tillbaka och även framåt för att skapa framgång (Luthans & Youssef-Morgan 2017:340).

Upp till 40 procent av människan är - vid sidan av genetik, uppväxtvillkor, livssituation med mera - förändrings- och utvecklingsbar. En av det psykologiska kapitalets främst karaktärsdrag är plasticitet, formbarhet, öppenhet för förändring (Luthans & Youssef-Morgan 2017:341, 344). Kopplat till begreppet finns även ”*Positive Organizational Behavior*”, det vill säga hur psykologiska kapacitet kan mätas och utvecklas för en ökad effektivitet inom arbetslivet.

Modellen har HERO i centrum och stöds av fyra teoretiska utgångspunkter. Människan som agent med intention, frihet och proaktivitet. En förmåga att kognitivt omforma och belysa positiva perspektiv på situationer. Skapandet av positiva känslor. Trots att begreppet utgår från en individ stöds det av sociala mekanismer. Modellen ringas in av ett kontinuum av mentala tillstånd respektive egenskaper. Analysmodellen sorteras i det individuella, gruppen, organisationen och samhället och även kulturellt över det lokala, nationella, regionala och internationella. Påverkar det psykologiska kapitalet gör demografi, personlighet, arbete, organisationskultur samt ledarskap. Effekten av ett psykologiskt kapital är produktivitet, attityder, beteende, hälsa, relationer och välbefinnande (Luthans & Youssef-Morgan 2017:344).

En organisatorisk resiliens är något annat än resilienta individer som arbetar tillsammans utan är kopplat till dynamik och organisationens förmåga, som helhet, att omforma affärsmodeller och dynamiskt möta förändring (Luthans & Youssef-Morgan 2017:350, 351). Det existerar även så kallade smittoeffekter i en organisatorisk kontext med uppåtgående spiraler, vågeffekter samt nedsippringeffekter som en effekt av psykologiskt kapital (Luthans & Youssef-Morgan 2017:344, 353).