

En ko med vingar!

eller om

Hur vi kan hålla oss levande som kreativa, kännande, tänkande, goda och kompetenta medarbetare.

Vi lever i ett välfärdsland där vi har råd att tänka. Vi har råd att både tänka och göra. Vi lever i ett land med en demokratisk, tolerant kultur präglad av tillit och jämförelsevis platta hierarkier med goda möjligheter att påverka. I denna verklighet och i vår vardagliga praktik, tar vi oss runt bland märkliga tillstånd och händelser. Ögonblick avlöser varandra i en lång oavbruten räckvidd. Med ordet till hjälp gestaltar jag några av alla dessa händelser och insistera på kulturell utveckling med utgångspunkt i ledarskapets utmaningar. Jag gör det med utgångspunkt i två huvudsakliga perspektiv: Det ena fokuserar på hur man kan agera som ledare för att släppa loss kreativa krafter med riktning, styrka och mod hos medarbetare, det andra om hur människor (i grupp) kan fungera relativt förändringsarbete, kreativa utmaningar och kulturell utveckling. Mitt ”vi” i denna text syftar på alla oss som på olika sätt är verksamma i eller för akademins utveckling, ett vi som omfamnar alla deltagare i denna resa.

Som ledare

Det är spännande att skapa, organisera och göra. I utmaningen att åstadkomma utveckling och det som ibland kan betraktas som omöjligt, ryms hårt arbete och ett i anspråkstagande av allt vad man förmår och kan - ett intensifierat levande. Många av oss åtrår denna känsla av meningsskapande, att få använda oss. Självklart vill vi vara enastående, okuvliga men ändå ödmjuka med närhet till skratt och all den lust som genererar motivation hos andra. Nästintill omöjligt. Vi vill ofta mer än vi förmår och är därför sällan nöjda. I detta ryms problem men också möjligheter jag återkommer till senare. Trots de höga krav vi ställer på oss själva, ska vi värna förmågan att bejaka alla medarbetares insats med vetskap om att vi är olika och bidrar med vårt bästa på helt skilda sätt. Tekniken för detta är jag själv ännu inte helt bekant med även om jag med åren blivit bättre på att se vad som är gott även där det måste grävas fram.

I våra olika roller ska vi ta i det som är både roligt och utmanande men också i det som är komplicerat, stort eller tråkigt och göra det fattbart, angeläget och lustfyllt. Mycket handlar om att förenkla och att förena bra och uthålliga strategier med bra och uthålliga idéer. Detta kräver en analytisk förmåga. Som jag ser det är denna förmåga alltid relaterad förmågan till kommunikation och empati. Utan en genuin nyfikenhet på människan blir inte information i all sin komplexitet tillgänglig och analysen bristfällig. Vill du dessutom ta ledningen, måste du vilja möta människan. Vill du ha makt genom ledarskap och förvalta denna gott måste du ha en känslighet och ett aktivt lyssnande till din medmänniska. Hur kan vi förstå en tid av livet där vi inte själva varit? Erfarenheter vi själva aldrig gjort? Personligheter och ålder skild från vår egen?

Fåglar är opportunisterna som griper tillfället i flykten. Deras flygförmåga ger dem möjligheten att chansa, att tävla för att nå fördelar eller att erövra ny mark. De är pionjärer. Titta hur de lär sig att ena halvan av året bo i Arktis och den andra i Afrika. Titta hur flyttfåglar lär sig bli bofasta genom att flytta närmare människan, hur rovfåglar gör om höghus till bergsklippor. Om och om igen kreativa strategier för både överlevnad och framgång.

Det gäller att ge sig tid att fantisera, drömma, lyssna på det outtalade och se förbi vad som framstår som uppenbart. Det är så många konventioner kring arbetets logistik och innehåll. Universitets- och högskolevärlden är inget undantag. Det blir ibland både segt och kletigt. Vi förväntas hålla blicken klar och skärpt och inte fastna i skit. Jag vill verka i en kultur som understödjer utveckling och med en vision som är drivande i verksamheten. Hur ser den organisation ut som möjliggör detta? Hur kan jag utveckla mitt ledarskap i relation till den idé jag bär om arbetsplatsens kulturella utveckling? Akademin är full av motsträviga konventioner. Hur avvärjar jag den kultur som motverkar utveckling?

Nyskapande verksamheter utvecklar det kollektiva minnet. Nya utbildningar, forskningen, administrativa system, allt ska utvecklas, kvalitetssäkras, kritiskt granskas och omprövas – om och om igen. För att det ska fungera måste alla medarbetare vara kreativa, ha ett aktivt kvalitetsansvar och medverka i

utvärderingsprocesser utifrån den roll de har i verksamheten. Jag säger inte nivå utan roll. De flesta av oss skulle säga att vi vill ha kreativa medarbetare. Kreativitet är en egenskap som används för att skapa nytt: en tanke, en känsla, en handling, eller ett objekt/produkt. Vår kultur bärs framåt av människor som utifrån minne och erfarenhet upprepar spår av det tidigare genomlevda och sedan kreativt utvecklar och omvandlar dessa. Kreativa människor är också besvärliga då gränser hela tiden måste tänjas, kanske både överskridas och omprövas. Kvalitetsbegrepp ifrågasätts och nya kriterier måste utvecklas för värdering av det som inte är igenkännbart. Fantasi skapar kreativa värden. Utan fantasi kan vi inte vara kreativa och allt nyskapande kan ses som en utveckling av minnet.

För att akademien ska fungera, måste alla verksamhetsdelar inkluderas i det strategiska ledarskapet: utbildning, forskning, administration, infrastruktur osv. Jag vill se ledarskap som en resa genom tanke, kropp och handling där ifrågasättandet är en viktig del, liksom vilja och förmåga till ansvarstagande. Det handlar om att skapa förutsättningar att leva kreativa och medverkande i meningsskapande verksamheter, att bidra till utvecklingen av verkligheten som kulturell konstruktion, av vårt demokratiska samhälle. Genom gott ledarskap kan vi ge både den enskilde och kollektivet förutsättningar att skapa mening av alla kringramlande fragment, oavsett arbetets art och innehåll.

Elefanter är lika intelligenta som människoapor och tandvalar. Den kan känna igen sin spegelbild, skratta, gråta och sörja. Det tar 10-12 dagar att lära upp en elefant till att förstå och lyda de vanligaste kommandona för ett jobb i t.ex. indiskt skogsbruk. Trygghet och tillit uträttar mirakel!

Många av oss är starka ledare med mycket erfarenhet, kunskap och högt ställda mål. Detta kan ställa till det för oss om vi inte förmår att ”bromsa” eller avväga vårt arbete i relation till våra medarbetare. Vi kan då bli dominanta och missa värdefulla insatser från andra som inte anser sig kunna mäta sig med oss eller ”ser upp till oss” på ett sätt som motverkar kritik och/eller egna initiativ. Det innebär ett misslyckande, även om vi fortsatt presterar de resultat vi satt som mål. När vi fastnar i oväsentligheter, när uppgifter och ansvarsfördelning blir otydliga och vi inte tar oss tid för de fördjupade

diskussioner som ska ta oss framåt har vi också misslyckats. När vi sviker våra mål drar tvivlet ner en mörk hinna över tillvaron.

Det är ensamt ”på toppen”. Det svåraste med att vara ensam, är att behålla sig själv och inte bli det vi tror att andra tycker vi är. Som individualister ska vi fungera i det kollektiva sammanhang som krävs för förverkligandet av den process som kräver andra skickligheter än de vi själva besitter. För att göra detta möjligt måste vi göra tydligt för oss själva vad det är vi vill åstadkomma. Vi måste göra det tydligt för våra medarbetare och så småningom för en omvärld. Detta kräver ett dagligt upprättande i det personliga, i kunskap, hantverksskicklighet och begåvning.

Ingen kommer att tro på vad vi säger om vi inte också gör. Detta vet vi alla. Vi måste föregå med gott exempel. Ett gott exempel innebär att visa på risktagandet, att våga tillstå ett misstag eller misslyckande men också att kunna glädjas åt och med framgångar, egna och andras. Ett gott exempel innebär att medvetet förhålla sig till och kunna stå upp för olika arbetssätt och metoder, att inte använda sig själv som norm. Att tydligt ge feedback på bra jobb och kunna konstruktivt kritisera det och den som inte fungerar. Lätt att säga. Min egen metod är att varje dag öva mig i goda tankar. Att se min medarbetare i ögonen och tänka gott. Då kan jag se brister utan ilska och får lättare att formulera mig relativt kritik. Men – det kräver övning varenda dag...

Hur kloka vi än är i våra tankar så ska dessa uttryckas för att landa hos andra som begripliga. Det hjälper inte vad vi säger, det är vad vi gör som räknas. Att få ihop teori och praktik är en stor utmaning, liksom kunskapen om den kroppsliga gestaltningen. Vi använder gestik, mimik och fysiska framtoning som främsta språk oavsett om det är vad vi önskar eller ej. Att träna kroppslig medvetenhet för att kunna välja vad vi vill uttrycka är viktigt. Att kunna stå upp och se trygg och säker ut även när vårt inre vibrerar av oro. Att kunna stå upp och ge kraft åt andra när vi själva är kanske både trötta och osäkra. Att kunna få andra att känna sig trygga och välkomna i samtal för att komma åt det bästa hos

medarbetare. Allt handlar om fysisk framtoning, om kroppslig närvaro. Detta kräver också daglig träning.

Många gånger kan vi se våra arbetsmetoder som reflekterande vana, ett intellektualiserat levande. De livsmål vi sätter upp påverkar. Vårt förhållande till etik och frågor som har med moral att göra påverkar. Sammantaget är sådana faktorer helt avgörande, både för hur vi lyckas med vårt ledarskap och vilket medmänskligt/kollegialt stöd vi får i de situationer då vi behöver det.

Som en i arbetslaget/kollegiet

I alla verksamheter, på alla arbetsplatser, utvecklas rutiner och vanor som permanentas i traditioner och konserverande konventioner. Vi begränsar ofta både tanke och handling utifrån dessa i föreställningar om kulturella, sociala, moraliska, ekonomiska eller andra begränsningar. Det gäller att se igenom det som många tar för givet, det som fått fäste i det kollektiva minnet. Det är med detta som utgångspunkt vi ska ta oss vidare. Vi måste våga bända loss det som konserverar, bryta oss in i det bepansrade och väcka tilltro till intuition, lust och nyfikenhet som drivkraft. Goda gränsdragningar stimulerar, dåliga begränsar. Jakt på belöning och bekräftelse hämmar. Det gör också härmande och imitation. Andra avgörande faktorer för vår förmåga att leva kreativa är tid, rum (plats), mentalt utrymme och relevanta verktyg. Har man tillgång till detta så kräva bara mod. Personliga val och ställningstaganden kräver alltid mod.

Varje medarbetare, lärare och student har ett ansvar för att kreativiteten får fäste i verksamheten. Vi befinner oss alltid på en frontlinje. För att förstå hur fronten ser ut måste vi inte bara förstå våra olika kunskapsfält, vi måste också identifiera arbetsplatsens kultur och se till att utveckla denna till förmån för möjligheten att få leva kreativa. En återkommande faktor är tid. Om vi anser att vi har ont om tid är det endast det vi har för avsikt att göra som vi kan påverka. Mängden arbetsuppgifter kan vi påverka men inte tiden.

Språk gör (tar) tid. De demokratiska processer akademien kräver är tröga. Det kollegiala styret tar tid. Mellan den upplevda tiden och den uppfattade befinner vi oss

i det mellanrum där kvantitet och mätbarhet blir oväsentligt. Bara att vara där, övar vår känsla för tid och uppskattning av den. Mellan den upplevda tiden och den uppfattade är vi och särskiljer våra olika sysselsättningar. Vi delar upp dem i arbete, nytta, fritid, nöje, privat, offentligt osv. i en strävan efter rationalitet och effektivitet för att kanske vinna tid eller för att uppnå tydliga resultat. Jag menar att det är en omöjlig strategi då vi inte kan lämna oss själva utanför handling. Vi lever orsak och verkan, oavsett vad vi kallar dem. Alla tankar, handlingar och händelser behöver tid. Om vi inte ger dem den tid som behövs för genomlevandet, skapar vi ett onödigt lidande hos både oss själva och andra. Allt liv är rörelse över tid. Även samtalet.

Vart tar de goda tankarna vägen om de inte får näring i handling? Vad utgör en god gräns eller en dålig begränsning? Tro och gissa funkar inte. Vi måste veta, eller förstå att vi inte vet för att kunna be andra om hjälp. Kompetens är ett samlingsbegrepp för en individs förmåga att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter. Kompetensen utvecklas av risktagande. Hellre fel än ”halvhjärtat”. Var inte rädd. Mycket bra kommer ur misstag och när det är befogat är förlåt ett vackert ord.

Människor tycker ofta om att ”lägga sig i”. Delaktighet uppstår inte av vara med överallt, utan genom processer som tydligt definierar uppgift och ansvar. Alla vill vara någon att räkna med. Ur upplevelsen av delaktighet uppstår lojalitet med både den specifika uppgiften och verksamheten som helhet. En verklig upplevelse av delaktighet uppstår bara i miljöer som också kan handskas med misstag och misslyckanden som en konsekvens av det risktagande som alltid följer med kreativa processer. Med detta följer en längtan efter den kunskap som kommer ur erfarenhet, när även organisation och strategier blir vackra (goda?) genom sin tillämpning och när man vet att resultatet kommunicerar målet. Det kräver tydliga, kanske utmanande uppgifter med både återkoppling och uppföljning. Det är så mycket vi tar för givet. Vi är vana att vara i vanan. Frågorna flyr undan...

I ett myrsamhälle lever en drottning och en massa arbetare. Drottningen producerar en massa puppor och larver som blir nya myror. Vissa hanar och honor får vingar, parar sig och hanarna dör. Honorna återgår i arbete eller bekrigar drottningen för att ta hennes plats. En del arbetare är specialiserade

på krig. De krigar myrkrig. De strider med gift. – kemisk krigföring! Dessutom har de feromoner. Genom dessa hittar de både varandra och hem. Det gör inte vi. Vi har som människor alldeles för dåligt luktsinne. Vi måste ersätta denna funktion med annan kunskap. Praktisk kunskap.

Vi reagerar ofta ”med magen” och vet att vårt luktsinne styr t.ex. val av partners. Ändå har vi svårt att lita till det intuitiva och räds det irrationella. Våra rädslor hindrar oss ofta från att ta plats med det vi vet, med det vi vill (medvetet eller omedvetet) och gör. Bland oss finns en del ovanligt modiga människor, men de flesta jag mött bär med sig föreställningar som på olika sätt förminskar ”jaget”. Kvinnor oftare än män. Konventioner hindrar oss men rädslan är nog ändå det som begränsar mest. Rädslan över att inte räcka till, inte klara av, att inte duga. Tvivel, missmod, vanmakt och ångest är ofrånkomliga delar av en process som sysslar med ifrågasättande av gammal, och utvecklande av ny, kunskap. Vem vill bli ifrågasatt? Hela idén är ju att tillföra nya perspektiv. Lust, tillfredsställelse, glädje och kanske till och med eufori kan vara andra delar av samma process. Däremellan är långa tider av hårt, enträget arbete som kanske inte utlöser några starka reaktioner alls... Dessa perioder är kanske svårast. Det är då meningslösheten lätt får fäste. Hur gör vi? Hur handskas vi med vardagens krav, underhållande ögonblick eller omtumlande överraskningar?

Om vi kan tackla våra svaga punkter eller tvivlande ögonblick, så ökar våra förutsättningar för en god process betydligt och vi får lättare att handskas med frågor som de om att lyckas eller misslyckas. Det hör till att bli ifrågasatt och kritiserad. Vilka verktyg har vi? Kanske också ett gott nätverk av goda vänner och kollegor som vi kan tala med om våra problem? Mentorerna med stor erfarenhet? Kanske har vi kunskap om självhypnos eller annan mental träning? En retreat någonstans där vi kan vila ut och tänka efter? Vi måste helt enkelt hitta de redskap som passar oss bäst. Det ska finnas ett ”vi” i verksamheten, ett ”vi” som kan skratta tillsammans. Säkert också förtvivla, men skrattet behöver vi!

I den vardagliga, rationella samhällskroppen betar kor på fälten eller äter sitt foder i spiltan. Vi dricker deras mjölk. Kor drömmer inte och tänker inte ut alternativ till det som är. De finner sig. Forskning visar på att kor mjölkar

bättre om de blir väl omhändertagna och får lyssna på musik i väl belysta ladugårdar.

Kor drömmer inte och tänker inte ut alternativ till det som är. Det gör vi. Vi kan tänka oss en ko med vingar, vi kan tänka oss in i världar och sammanhang som inte ens liknar dem vi dagligen befinner oss i. Vi kan göra om verkligheten, bidra till kunskapsbildning, innovation och utveckling.

Tillbaka till det där med sökandet efter redskap för de personliga behov vi har i arbetets praktik. Det är bara vi själva som kan göra det, bara vi som kan fatta nödvändiga beslut. Vi kan inte friskriva oss vårt politiska, sociala, kulturella eller privata sammanhang. Det arbete sökandet (erövrandet) innebär, kan vara otroligt lustfylld eller en kompakt massa av krav. Försök hitta rum för skrattet! Det är en relevant utmaning och ett sätt att avvärja motstånd. Sen är det bra att klä sig varmt på vintern men nödvändigt att då och då blotta sig naken och att riskera något för möjligheten att släppa det oförutsedda nära. För mig har arbetet alltid framstått som en viktig del av själva levandet.