

The background is an abstract composition of soft, blended brushstrokes in shades of blue, purple, pink, and orange. In the lower-left quadrant, there are faint, dark sketches of a hand and a face, adding a human and artistic touch to the design.

Improving leadership through the power of words and music

Doctoral thesies av Julia Romanowska i översättning och
sammanfattning av Per Apelmo

Julia Romanowska

“Improving leadership through the power of words and music.”

Thesis for doctoral degree
Karolinska Institutet 141008

Översättning samt sammanställning till svenska
Per Apelmo Feb 2015

Översättningen är avstämd med Julia Romanowska 150410

1 Introduktion (Avh. sid 13-28)

Ett företag kan ha många fördelar som starka finanser, en avundsvärd marknadsposition samt en position i framkanten av teknologisk utveckling. Om ledarskapet brister betyder dessa fördelar allt mindre på sikt (de Vries, 2001).

Att hitta former för att bemöta dåligt ledarskap medför ett förebyggande av allvarligt mänskligt lidande. Att inneha makt innebär möjligheten att skapa destruktivitet. Exempelen på detta genom historien kan göras lång. Där ledarskapet misslyckas, misslyckas också samhällen och organisationer.

Att utveckla ledarskap är därför en allvarlig och krävande uppgift.

Avsikten med avhandlingen är att undersöka effekterna av en ny typ av ledarskapsutveckling. Ett årslångt koncept för ledarskap, Shibboleth (bokstavligen "ear of grain" ; att passera en gräns, en markör för att gå utöver sig själv, en prøvosten, att passera en nödvändig tröskel), utvärderades genom en prospektiv randomiserad jämförande studie.

Shibboleth är förankrad i expressiva estetiska uttrycksformer, där musik och text dominerar. Denna konstbaserade form för ledarskapsutveckling jämfördes med ett välrenommerat konventionellt program för ledarskapsutveckling. Detta gjordes genom fyra olika studier där varje studie fokuserade på olika perspektiv. Ambitionen var dels att fylla en kunskapslucka gällande gapet mellan å ena sidan ledarskap och ledarskapsutveckling och å andra sidan ledarskapsutvecklingens betydelse för medarbetares psykosociala och biologiska nivåer av stressrelaterad hälsa.

Konst är en levande del av våra liv. Konst ger glädje och inspiration. Vi låter oss dagligen exponeras för musik, poesi, fiction, teater, målning och film. Men - i vilken utsträckning förändrar expressiva estetiska erfarenheter, vårt möte i och genom konsten, vårt sätt att tänka och handla/vara/bete oss i våra liv? Och därtill - i vilken utsträckning påverkar dessa erfarenheter våra värderingar, vårt beteende och vår hälsa?

Kombinationen av dessa två frågor är fundamental för föreliggande avhandling vilken avser att belysa en liten del av komplexiteten i och påverkan av dessa frågeställningar avseende skilda processer samt relationen mellan dem.

Avhandlingen är multidisciplinär och bryter ny mark på nyskapande sätt. Ambitionen är att undersöka och belysa de multipla kopplingar mellan olika discipliner och de möjliga effekterna av estetiska erfarenheter och attityder - i detta fall hos ledare - och de transfererade effekter detta får för medarbetares psykologiska och neurobiologiska stressrelaterade hälsa.

1.1 Utmaningar gällande ledarskapsutveckling

1.1.1 Forskning kring program för ledarskapsutveckling är av ringa omfattning.

Ledarskap innebär att bära ansvar för en organisation och dess medarbetares välmående. De krav som läggs på ledare i moderna organisationer är exceptionella. En ökande nivå av komplexitet i en organisation kräver en ökande nivå av komplexitet avseende kompetenser i ledarskap. Därmed ökar också kraven på existerande etablerad ledarskapsutbildningar att initiera hållbara genomarbetade former varigenom ledares attityder, motivation och beteenden förändras i syfte att svara upp mot de krav som ställs på en modern ledare. (de Vries, 2001)

Det investeras idag enorma summor i ledarskapsutbildning/-utveckling (Burgoyne, 2004). Trots detta är forskningen kring programmets effektivitet försvinnande liten i kontrast till den stora forskning som finns kring ledarskap i sig. (e.g., Avolio et al., 2009; Day, 2001).

Det finns idag en blind tilltro till effektiviteten avseende användbarhet i dagens utbildningsprogram för ledarskap (Jackson och Parry, 2011). En stor variation av metoder med avsikt att utveckla och förbättra ledarskapets praktik används, ofta utan att de verifierats vetenskapligt. Det finns en stor bredd av antaganden avseende effektiviteten i de tillämpade metoderna, trots att utvärderingar av interventioner avseende ledarskap sällan är grundad i rigorös vetenskaplig forskning. (Blume et al., 2010; Day, 2001; Jackson & Parry, 2011). De få utvärderingar som finns är ofta begränsade till deltagares uppfattning om hur nöjda de är efter avslutad utbildning. En sådan utvärdering mäter dock ingenting av vad som faktiskt följer vad gäller ledarskapets tillämpning på arbetsplatsen. Deltagarna kan vara mycket förtjusta i utbildningsprogrammen medan forskningen redovisar en konstant inflation avseende positiv självvärdering eftersom ledare tenderar att överskatta effekten av den träning de fått avseende det egna ledarskapet och dess konsekvenser (Eden, 1985; Taylor, et al., 2009). Därtill, trots de väl kända effekterna av dåligt ledarskap för de anställdas psykosociala välbefinnande och hälsa (eg., Aasland et al., 2010, Nyberg, 2009), är utvärderingar av transfereffekter avseende ledarskapsutbildning för medarbetares psykosociala och biologiska stress mycket sällsynta.

1.1.2 Komplexitet och tvetydighet – en utmaning för moderna ledare.

Dagens ledare opererar i sammanhang som kännetecknas av en allt större komplexitet (e.g., Heifetz, 1994, Petrie, 2011; de Vries, 2001). Världen har förändrats och förändras, den har blivit mer krävande; mer oförutsägbar, mer tvetydig, mer fragmenterad och mer full av motsägelser. Internationaliseringen är ett faktum och etniska och religiösa aspekter får en ökande betydelse. Människor, oavsett var, delar samma värld men förstår och tolkar denna värld på olika sätt.

.....

De problem som möter är etiskt utmanande och sällan entydiga. Att möta en krävande komplexitet av ofta smärtsamma sociala realiteter kräver en bredd av komplexa kompetenser. (e.g., Kegan & Lahey, 2009; McGuire & Rhodes, 2009; Pearce, 2007; Olivier, 2001). Det kräver kapaciteter som en väl förankrad moralisk kompass grundad i insikt i komplexiteten och begränsningarna avseende människans existens såväl som en välgrundad förmåga att skilja rätt från fel. Det kräver en förmåga till ett emotionellt ansvar att kunna stå i och hantera osäkerhet, ambivalens eller oro, en förmåga förankrad i en hög nivå av självkännedom och stabil självkänsla. Det kräver också en föreställningsförmåga stor nog för att kunna tolka och förstå världen och därmed också en förmåga att tolka en mångfald av intryck för att kunna skapa en ordning i relation till det ostrukturerade; en förmåga att finna sammanhang och mening.

1.1.2 Förenkling och instrumentalisering - problemen med de etablerade programmen för ledarskapsutveckling.

.....

Medan de utmaningar som möter ledarskap förändras framstår de metoder som avser att utveckla kompetensen hos ledare som oföränderliga (Petrie, 2011). Det finns olika problem kopplade till konventionella program för ledarskapsutveckling såväl som olika sätt att svara upp mot behov (e.g. Jackson & Parry, 2011; Sturdy et al., 2006; Wenglé & Svensson, 2008; Yukl, 2006).

.....

Oavsett teoretisk bas fokuserar de olika programmen på att stärka den enskilde ledarens självförtroende i sin roll som ledare och på utvecklandet av standardiserade metoder och verktyg, en analytisk kunskap och instrumentella mätbara färdigheter (Gold et al., 2010) Ett sådant fokus på "vad skall vi göra" baseras på förmedlandet av kompetens från en expert - en typ av teknisk inläring av nya färdigheter och förmågor (Petrie, 2011).

Många av programmen för ledarskapsutveckling bygger på det falska antagandet att om vi visar människor vad och hur de skall göra så kan de automatiskt göra det. Även om detta är relevant för tekniska, logiska problem ställer komplexa etiska och emotionella utmaningar större och andra krav på ledarskap. Det förra påminner om social ingenjörskonst och innehåller mått av indoktrinering. Social ingenjörskonst spelar generellt sett en central roll i dagens program för ledarskapsutveckling (Furedi, 2009). Habermas (1975) beskrev denna process som ett försök att återskapa och vidmakthålla värderingar på ett administrativt sätt.

Att på detta sätt fokusera på "färdiga lösningar" och positiva färdigheter avseende ledarskap på bekostnad av att identifiera och minska negativa aspekter av ledarskap kan leda till ett underskattande av komplexiteten i livet och en överskattning av den egna kapaciteten och förmågan. Detta riskerar att leda till en falsk självtillräcklighet och självkänsla samt en farlig känsla av att kunna kontrollera och manipulera verkligheten inom ramen för standardprocedurer. Människans unika, specifika och multifaktoriella aspekter, såväl som mänskliga kvalitéer som medkänsla, empati och etiska överväganden riskerar därmed att försvinna.

Sammantaget framstår detta som en dehumaniserande tendens: att reducera mänskliga, etiska aspekter till en fråga om teknik vilket leder till en alienation av anställda och förmodligen ett undvikande av att ta ansvar (Baumann, 1995, Mintzberg, 2005). Detta fenomen talas om i termer av "inlärdd inkompetens"; ledare lär sig att distansera sig själva från att ta ansvar, att bortse från negativa känslor genom att använda standardiserade lösningar i en ambition att undvika konflikter med medarbetare (Argyris, 1986, 1999). Dagens program för ledarskapsutveckling medverkar till att stärka den enskilde ledarens upptagenhet med sig själv genom dess tonvikt på personlig utveckling på bekostnad av en genuin strävan att förstå medarbetarna (Jones, 2005).

Dessa möjliga oönskade effekter av programmen för ledarskapsutveckling får sannolikt konsekvenser för den organisation där ledaren är verksam. Detta riskerar att främja ett "låt-gå" beteende och byråkratiska arbetsplatser där negativa fenomen som formalism, rigiditet, avsaknad av en kritisk hållning, en undvikande förhållningssätt med mera blir en del av kulturen på arbetsplatsen. Moderna byråkratiska arbetsplatser kännetecknas av ett signifikant undvikande när det gäller antagandet om ett personligt ansvar (Diamond & Allcorn, 1984). Konsekvenserna blir en svårighet att hantera sociala utmaningar, tuffa och stressande situationer och en avsaknad av en helhetssyn i meningen att komplexa sammanhang inte synliggörs (Heifetz & Linsky, 2002; Jackson & Perry, 2011).

1.2 Konsekvenser av ett dåligt/svagt ledarskap.

1.2.1 En över-betoning av det som är positivt ledarskap

Konsekvenserna av ett negativt ledarskap erbjuder prövningar för alla som influeras av det. Trots detta är dåligt ledarskap vanligt förekommande vilket medför destruktivitet och allvarligt lidande inklusive dålig hälsa (eg., Aasland et al., 2010; Einarson et al., 2007; Nyberg, 2009).

En översikt av psykologisk forskning visa att negativa erfarenheter av social interaktion har större betydelse och verkan för individen än de positiva (Baumeister et al., 2001). Aspekter av dåligt ledarskap har stor betydelse för stress och hälsa bland medarbetare (Lincoln, 2000; Hetland et al., 2007). Därför borde åtgärdandet av dåligt ledarskap i syfte att minimera dess destruktiva potential vara ett övergripande ansvar med högsta prioritet för dem som arbetar med program för ledarskapsutveckling.

Idag fokuseras dock nästan undantagsvis på det konstruktiva ledarskapet och dess positiva effekter (Hunter et al., 2007; 78; Skogstad et al., 2007). Utan en ingående kännedom om ledarskapets mörka sida, kan ledarskapets natur inte till fullo förstås. Inte heller kan adekvata metoder för att utveckla ledarskap som motverkar destruktiva aspekter arbetas fram. En sådan betoning av ledarskapets positiva aspekter är förvånande med tanke på de förödande konsekvenser som ett problematiskt ledarskap medför för den enskilde medarbetaren såväl som för organisationen i sin helhet (Rayner & Cooper, 2003; Tepper, 2000; Zellars, et al., 2002).

1.2.2 Destruktiviteten i ett dåligt ledarskap.

Forskning avseende sambandet mellan ledarskap och medarbetares välmående och hälsa är inte omfattande. Emellertid börjar en forskning som tar sikte på de negativa sidorna och konsekvenserna av ett dåligt ledarskap börjat växa fram (e.g., Tepper, 2000; Einarson et al., 2007; Tierney & Tepper, 2007; Tepper, 2007ab; Kellerman, 2004; Kelloway, et al., 2005). Fokus har dock framför allt legat på manifesterat destruktivt ledarskap som tyranniskt beteende och aktivt aggressivt beteende etc. (Ashford, 1994; Skogstad et al., 2007). Utan tvekan kan dåligt ledarskap manifesteras genom indirekt aggression, av passivt eller undvikande beteende benämnt som "låt-gå" ledarskap (laissez-fair). "Låt-gå" - ledarskapet är den värsta sortens ledarskap och den minst effektiva (Goodnight, 2004). Definierad som en abdikation från ansvar handlar destruktiviteten i "låt-gå"-ledarskapet inte om harmfulla handlingar utan snarare om den skada som uppstår på grund av frånvaro av handling. Sådant ledarskap har potentialen att underminera en organisation som såväl hälsan hos enskilda medarbetare (Einarsen et al., 2007; Tollgerdt-Andersson, 1996). Destruktiva processer som konflikter och mobbing följer i dess spår och är den typ av ledarskap som får de värsta konsekvenserna avseende mental sjukdom och otrivsel bland medarbetare (Aasland, et al., 2010; Hoel & Salin, 2003; Hyde et al., 2006; Skogstad et al., 2007). En konflikt eskalerar lätt till mobbing när ledare förnekar dess existens, vilket resulterar i en högre nivå av psykologisk stress bland alla medarbetare (Skogstad et al., 2007). Enligt konfliktteori uppstår mobbing i sammanhang där det finns en obalans mellan offer och förövare avseende makt och inflytande. (Zapf & Gross, 2011). Sammantaget talar detta för att "låt-gå"-ledarskap skapar en grogrund för mobbing på arbetsplatser (Hoel & Salin, 2003).

1.2.3 Oförmåga att motstå stress och faran att förlora en medveten verklighetsanknytning.

Till "låt-gå" ledarskapets underliggande faktorer hör oförmågan att klara psykologisk stress så som konflikter, tvetydighet och andra stressorer. Ledare måste erkänna och bearbeta sina egna emotioner, ett helt spektrum av besvärliga känslor och samtidigt handskas med känslor hos andra. Forskning indikerar ett samband mellan ledares stresstålighet och förmågan att agera effektivt (e.g., Bass, 1990). När vi möter en situation som ligger utanför vår tidigare sfär av erfarenheter eller när bakslag eller andra stressfaktorer uppkommer kan det vara svårt att möta denna verklighet utan att fastna i primitiva försvarsmekanismer. Den utsträckning i vilken människor klarar av att möta sin

omgivning är nära relaterad till deras förmåga att stå kvar i mötet och kontakten (de Vries, 1990). Stress influerar etiska beslut och antas också reducera människors konstruktiva sociala beteenden och motivationen att också väga in andras intressen (Jex et al., 2003). Stress har en negativ påverkan på människors moraliska ställningstaganden såväl som kapaciteten att självreglera och ha självkontroll (Selart & Johansen, 2011).

1.2.4 Makt och dålig själv-medvetenhet och faran för hybris.

Länken mellan "låt-gå" ledarskap och oförmåga att stå emot stress, två negativa beteenden, och självmedvetenhet är av särskilt intresse. Den socialpsykologiska litteraturen påvisar omfattande belegg för de positiva effekterna av själv-medvetenhet (e.g., Hoyle, et al., 1999; Kernis, 2003). Vikten av självmedvetenhet i syfte att utveckla en förmåga till självreglering är ett uppenbart tema i litteratur kring ledarskap och dess tillämpning (e.g. Avolio & Gardner, 2005; Goleman, 1998; de Vries, 1990). Människor som inte känner sig själva låses i dysfunktionella beteenden och är dåliga på att bedöma andra (de Vries, 1990), vilket kan vara förödande om dessa har en maktposition. Flera mätningar avseende ledarskapets effektivitet relateras till självmedvetenhet (Atwater et al., 1995; Fleenor, et al., 2010; Van Velsor, et al., 1993). Dagens ledare opererar i en allt ökande komplex och utmanande omgivning. I en sådan emotionellt och etiskt krävande miljö tenderar personer att undvika självmedvetenhet för att undgå obekväma känslor och finna en illusorisk känsla av kontroll genom enkla lösningar (Heatherton & Baumeister, 1991).

Att kombinera otillräcklig självmedvetenhet (självkänedom) med makt kan få destruktiva konsekvenser. En oförmåga till introspektion och självutvärdering kan leda till en övervärdering av den egna förmågan, särskilt för den som har makt. Ibland resulterar detta i arrogans kombinerad med stolthet varigenom ledaren skapar sin egen verklighet, blind för eventuella negativa konsekvenser. Många ledare tar för givet att de kan överskrida de regler som gäller för vanliga dödliga (de Vries, 1990).

Hybris, som ett uttryck för en stark känsla för den egna betydelsen kombinerad med en förvrängd verklighetsbild har varit ett återkommande tema för ledarskap. Hybris kan ses som en form av narcissism, en viktig drivkraft bakom strävan efter ledarskap och makt (de Vries, 1990). Många ledare har i olika utsträckning en narcissistisk personlighet och självcentrerade ledare har svårigheter att föreställa sig hur världen ser ut genom andras ögon. Det finns substantiella belegg för att självöverskattning reducerar ambitionen att handla och är associerad med dåliga resultat. Ledare som överskattar sin förmåga har visats ha den lägsta effektiviteten avseende ledarskap (Arvonen, 2006; Atwater & Yammarino, 1997; Church, 1997).

1.2.5 Makt och oförmåga avseende socialt inkännande och faran för att låta stereotyper råda.

.....

Det finns en stor fara när makt och prestige, självintressen och själviskhet blir viktigare än det gemensamma bästa och välmåendet hos andra. En av ledarens viktigaste skyldigheter är förmågan att vara öppen för och medveten om de hinder, svårigheter och emotionella behov som deras medarbetare möter i sitt arbete (e.g., Judge et al., 2004; de Vries; 1990). Forskning visar dock på en stark evidens för en negativ relation mellan makt och interpersonell känslighet; personer som innehar en stor makt visar ofta en ytlig förståelse för visuella, kognitiva och emotionella perspektiv hos andra i jämförelse med personer med mindre makt. Att de därtill tenderar att agera utifrån ett egenintresse (Andersson et al., 2003; Fiske, 1993; Galinsky et al., 2008, 2006; Keltner et al., 2003; Russel & Fiske, 2010), tänker mer i stereotyper och uppvisar mer gruppfördomar. Flera försök visar på en dålig korrelation mellan makt och empati (Hogeveen et al., 2014; Guimond et al., 2003).

.....

1.3 Psykosocial och biologisk stressrelaterad hälsa

1.3.1 Dåligt ledarskap och psykosocial stress.

Upplevelser av stress skapar lidande och sjukdom. Stress spelar en viktig roll i utvecklingen av flera vanliga sjukdomar (Stansfeld, 2005; McEwen, 2008) som mentala problem, hjärtproblem, muskulära problem etc.. Stressrelaterad sjukdom är ett stort folkhälsoproblem (Lecrubier, 2001; Levi, 2005) och är en huvudorsak till för tidig död i Europa (WHO, 2001). Stress kan beskrivas som en reaktion som uppstår som svar på ett hot av psykologisk eller social karaktär. Psykosocial stress kan beskrivas som en psykologisk, somatisk och fysiologisk reaktion när olika delar av hjärnan svarar upp mot stress genom att inducera energimobilisering avseende kroppsliga processer som behövs för att övervinna stressen. Dålig hälsa uppstår när stressreaktionen blir kronisk och när det saknas en konstruktiv strategi för att klara av den uppkomna situationen. Stress över tid påverkar immunsystemet menligt (Ursin, 2004).

.....

Den psykosociala arbetsmiljön är viktig och flera rapporter påvisar hur en dålig arbetsmiljö skapar kroniska stresstillstånd genom stressorer som olösta konflikter, orättvis behandling, få möjligheter att kunna påverka etcetera (Levi et al., 2000; Hertting et al., 2004; Theorell et al., 1990, 1991).

.....

Ledarens attityder och förhållningssätt influerar de anställdas hälsa på ett avgörande sätt. Dåligt ledarskap förorsakar stressrelaterad sjukdom bland de anställda. Det finns signifikanta beröringspunkter också när det gäller utbrändhet och emotionell utmattning. (Gilbreath & Benson, 2004; Nyberg et al., 2005, 2008, 2009; Kuoppala et al., 2008 Sheridan & Wredenburgh, 1979; Melchior et al., 1997; McCain, 1995).

1.3.2 Biologisk stress – anabolism och catabolism.

Konsekvenserna av långtidsverkande psykosocial stress reflekteras också i förändringar avseende kroppens reglering av den hormonella balansen. I studier har fokus legat på cataboliska processer, framför allt gällande cortisol. Cortisol frigörs i situationer som kräver energi och möjliggör hanterandet av stressorer. En långsiktigt hög koncentration av cortisol verkar patologiskt (Robles & Carol, 2011; Theorell, 2009). Samtidigt kan kroppens förmåga att producera viktiga hormoner reduceras som DEAH och DEAH-S som spelar en viktig roll i regenereringen av kroppsvävnad (Theorell, 2009).

1.4 Konst (art) som ett redskap för att förebygga dåligt ledarskap.

1.4.1 Behovet av en ny ansats gällande program för ledarskapsutveckling.

Som framgår av den presenterade översikten kan dåligt ledarskap få förödande konsekvenser. Det finns därför behov av alternativ som motstår de destruktiva faktorerna i ledarskap. Hur kan vi hjälpa ledare att utveckla en djupare känsla av moraliskt ansvar och mod att möta och svara upp mot den komplexa verklighet som denne ställs inför och därmed förebygga tendenserna till likgiltighet och själviskhet? Hur kan vi möta ledare så att de erövrar en högre nivå av självmedvetenhet och självkänsla och som förhindrar dem att fastna i blindhet, fördomsfulla och stereotypa föreställningar, önsketänkande eller hybris och som gör att de behåller sin kapacitet för verklighetsbaserat beslutsfattande och handlande? Att avslöja blinda fläckar, att skapa medvetenhet kring vad jag skyddar mig inför och att identifiera det egna undvikande och den påföljande

frånvaron av handlande kanske kräver en högre/djupare nivå av introspektion än förmågan att se och förstå konsekvenserna av de egna manifesta och direkt observerbara harmlösa handlingarna.

Ett nytt koncept för ledarskap är nödvändigt i en strävan att skapa förutsättningar för ett bredare humanistiskt perspektiv och förbereda ledare för att svara upp mot komplexa, utmanande och smärtsamma situationer. Ett nytt koncept som påverkar ledare på en djupare nivå, som fostrar en kritisk hållning till både själv och andra och en djup humanistisk känsla för och med omsorg och respekt för andra. Det räcker inte att kunna hantera en "verktygslåda" med enkla standardiserade lösningar eller förlita sig till ett reglerat ramverk. Det finns inga genvägar när det handlar om att utveckla ledning på ett effektivt sätt (Mabey & Ramizes, 2005). En verklig förändring avseende beteenden och attityder kan bara uppstå genom en djupt förankrad förändring hos individen (Mukherjee, 1998). Ledarskap i det 21:a århundradet behöver fokusera på vikten av identitet, flerdimensionella ansatser, kreativitet, känslor och spiritualitet (Pearce, 2007). Ett nytt utbildningskoncept behövs med ett större fokus på värderingar istället för mätbarhet, på överraskning snarare än kontroll, på distinktioner snarare än standard och på det imaginära metaforiska snarare än på det faktabaserade bokstavligen. Erfarenheter i möte med konsten¹ är en källa för utveckling av den utbildningsmässiga praktiken (Eisner, 2004). Ledare med skicklighet och effektivitet är de som har tillgång till en rikedom av poesi och prosa och därmed en detaljerad kännedom om den kollektiva kulturen (Haslam et al., 2012). Konst har mycket att tillföra management vad gäller kreativitet, fantasi, vision, kommunikation och handskande med osäkerhet: konst genom drama och teater fördjupar ledarnas självkännedom och ökar deras förmåga att handskas med osäkerhet (Oliver, 2001).

1.4.2 Estetisk erfarenhet som en icke-instrumentell kunskap.

.....

Ett starkt möte med konsten, hävdar Julia Romanowska i linje med flera andra författare, konstituerar en motståndskraft mot destruktiva krafter inom ramen för ledarskap. Mötet med konsten ger insikter i komplexiteten i den omgivande världen och främjar samtidigt introspektion, självkritik, och en förmåga att distansera sig själv från sig själv. Konst förmedlar emotionellt och etiskt kunnande av fundamental humanistisk signifikans och innebär ett sökande efter sanning gällande mänskliga förhållanden (e.g., Adorno, 1973b). Affektiva aspekter av estetisk erfarenhet är av största vikt för människan (Maslow, 1964, 1970) Starka kulturella upplevelser tar i anspråk emotionella resurser som går djupare än de vi vanligtvis erfar.

Konstens uppgift är att hantera den mänskliga erfarenhet som är omöjlig att tackla genom kognitiva och rationella metoder (Broch, 1982). Konsten pekar på oväntade sidor av vår existens utan att i detalj "sönder-förklara" desamma genom teoretiska system och får oss att förstå oss själva och världen på nya sätt; Det är genom fantasin som vi tar emot och skapar nya bilder och visioner för en djupare human existens, nya sätt att förstå världen (Ricoeur, 1991b).

Konst är ett sätt att göra motstånd mot varje reducerande förståelse av vad det innebär att vara människa; Konsten hjälper oss att utveckla ett spektrum av känslor som medkänsla vilket gör att vi erfar världen på ett mer realistiskt sätt (Nussbaum, 1995). Nussbaum stryker under och påtalar vilken fundamental roll som känslor och fantasi har för moralisk bedömning; vi utforskar gränslandet mellan det rationella och irrationella känslor², vilket därmed hjälper oss att ta ställning.

¹ I och genom konsten då deltagarna behöver vara sedda och mötta i första hand som subjekt och producenter och först i andra hand som objekt och konsument av konstupplevelser.

² Se referens till Nussbaum M om känslolivets rationelitet "Upheavals of thought – the intelligence of emotions" (2001). Jmf Börjes uppsats!

Eisner (2004) argumenterar för att där det inte finns vetenskap som kan leda oss, förser oss konsten med redskap att förstå bortom ord; konsten lär oss att göra bedömningar i avsaknad av regler, att erkänna konsekvenserna av våra val och att värdera och förnya dem. Beslutsfattande är djupt rotat i estetisk aktivitet (Kant, 2003). En ledare som behärskar förmågan att koppla samman intryck, kunskap och intuition till en helhet rör sig från domänen "kunskap" till domänen "art" (Clausewitz, 1999). Sartre hävdade (1940) att visioner inte byggs genom analys, de utgör en helhet som kommer till oss spontant.

1.4.3 Shibboleths konstnärliga kärna.

.....

Shibboleth är baserad på experimentell performance. Med ett krävande innehåll, som visar på upprivande mänskliga erfarenheter, och med en utmanande artistisk teknik - fragmentarisk och utan explicit kontinuerlig och logisk kontext - ställer Shibboleth krav på olika kvalitéer av perception och imagination. Den förväntades därmed bryta inövade mönster för tanke och känsla. Därmed tvingar den fram en kritisk hållning som leder till en ökad medvetenhet om den egna moraliska ansvarigheten. Konstens uppgift är att förhindra traditionellt tänkande i dess automatiserade former till förmån för en befrielse av perception och känslomässiga upplevelser genom att medvetet göra saker svårare. Nya kognitiva och emotionella kontexter skapas, mellan det emotionella och det tänkta, mellan det etiska och det estetiska.

2 The concept of evaluation:

– utdrag från avhandlingen sid 29-39

2.1

2.2 Begreppet ledande ansvar

..... Avhandlingen fokuserar på ledares förmåga att åta sig ansvar. Den principiella forskningsfrågan i avhandlingen är huruvida Shibboleth som koncept, till sin form och sitt innehåll, kan vara mer effektivt än konventionella program när det gäller att öka ledares mottaglighet för komplexa mänskliga situationer och öka deras villighet att ta ansvar, vilket mobiliserar en handlingsberedskap. Ett sådant ökat ansvar förväntas medföra djupare förändringar avseende ledares attityder och värderingar. Mer specifikt: att exponera ledare för utmanande och djupt berörande expressiva estetiska upplevelser och erfarenheter, som ger insikter i människans komplexitet och begränsningar, förutsattes hypotetiskt att bryta inrotade mönster avseende tankar och känslor och stärka en process av självkritisk undersökning och nytolkning, resulterande i en förbättrad självkänedom, ödmjukhet och vilja till självutveckling. Denna ökade medvetenhet om moraliskt ansvar förväntas mobilisera mod och beredskap för att ta ställning och handla i mycket komplexa, främmande och smärtsamma sociala omständigheter, vilket i sin tur stärker ledarnas psykologiska motståndskraft mot stress.

Därför valdes, som uttryck för ledares ansvarighet, tre olika former av ansvar. De tre hänger intimt samman, var aspekt kombinerar beteendemässiga, emotionella och etiska aspekter, med varierande betoning i vart och ett av de tre formerna:

1 Prosocialt ansvar: Ett ökat socialt ansvarstagande operationaliserades genom personlighetsdimensionen agreeableness (vänlighet), en stark indikator för motivation/beteende avseende ökat socialt ansvarstagande.

2 Självansvar: Självansvar operationaliserades genom ”känsla av sammanhang”³, en stark indikator för psykologisk motståndskraft, och genom själv-medvetenhet som en indikator för ödmjukhet och själv-utveckling.

3 Ledarskapsansvar: Ledarskapsansvar manifesterat genom beteenden: det operationaliserades genom ”låt-gå”-ledarskap, en indikator för ledares ansvar och kapacitet att klara stress, en indikator på motståndskraft mot stress.

Avhandlingen argumenterar för att ”känsla av sammanhang”, självmedvetenhet, närvaro/att verka enande, ”låt-gå”-ledarskap och förmågan att klara av stress är, var och en för sig och tillsammans, på ett särskilt sätt relevanta för den övergripande forskningsfrågan. Konceptet avseende ledares ansvarighet kan sammanfattas som följer:

2.2.1 Pro-socialt ansvarstagande (Pro-social responsibility)

2.2.1.1 Agreeableness, en stark indikator för motivation/beteende avseende ökat socialt ansvarstagande (Graziano & Eisenberg, 1979) är en komplex social förmåga till anpassning som indikerar ett socialt stödjande beteende och en djup förståelse för andra människor, deras sinne (tankar, emotioner och motiv) och deras betingelser och handlande.

.....

Agreeableness omfattar social-kognitiva, emotionella, motiverande och beteende relaterade aspekter. Det korresponderar med motivation och en känslomässig beredskap att upprätthålla interpersonella relationer och att ta ansvar för och handha interpersonella konflikter. Personer med förmågan till Agreeableness är mer emotionellt responsiva i sociala situationer och har en större förmåga att reglera negativa känslor i samband med en konflikt, specifikt regleringen av frustration och ilska (Graziano et al., 2007b; Jensen-Campbell & Graziano, 2001; Tobin et al., 2000).

Agreeableness har visat sig vara substantiellt relaterad till sociala-kognitiva processer (empatisk fantasi): att kunna se världen genom andras ögon (att se olika perspektiv), att föreställa sig andras lidande, men också att kunna resonera om innehållet hos den andres mentala tillstånd och kunna förutse en annan persons handlande (Costa & McCrae, 1992a; Graziano et al., 2007b; Nettle & Liddle, 2008). Därtill verkar människor med förmåga till Agreeableness vara mer toleranta och mindre fördomsfulla och diskriminerande (Akrami, 2005; Graziano et al., 2007a) och de påvisar en större acceptans av både sig själva och andra (Hurley, 1988). Till sist, när makt kombineras med en pro-social orientering leder detta till en ökad empatisk förmåga (Coete et al., 2011).

2.2.2 Egenansvar

2.2.2.1 KASAM – en stark indikator för psykologisk flexibilitet

Det salutogena begreppet KASAM, Känsla av Sammanhang (Antonovsky, 1987) är en stark indikator för en mental förmåga att utstå stress. KASAM refererar till en komplex adaptiv personlighetsprofil som indikerar en förmåga till en djupare förståelse av sig själv, det egna sammanhanget och de egna förhållandena och den egna positionen i världen. Det indikerar också en

beredskap att motivationsmässigt och emotionellt att ta ansvar för och att handskas med stressande och utmanande livssituationer genom att använda en variation av strategier, vilket, i sin tur, leder till en ytterligare fördjupad förståelse av liv och sammanhang.

.....

KASAM definieras som (Antonowsky, 1987) en bred orientering som uttrycker i vilken utsträckning man har en genomträngande, bestående dynamisk känsla och övertygelse att världen, tillvaron, är möjlig att begripa, att hantera och är meningsfull.

Begriplighet (kognitivt element) refererar till i vilken utsträckning individer uppfattar de stimuli som kommer inifrån eller utifrån som klara, strukturerade, ordnade och konsekventa. Hanterbarhet (ett beteende element) refererar till i vilken utsträckning individen upplever livssituationer som uthärdliga eller hanterbara eller till och med som nya utmaningar. Individen baserar sin känsla av hanterbarhet utifrån sina erfarenheter av kontroll (deras egen eller andras) över omgivningen och att de litar på att de utmaningar som vardagslivet ställer dem inför är möjliga att hantera.

Meningsfullhet (motiverande och emotionella element) refererar till i vilken utsträckning individen känner att livet är meningsfullt på en emotionell nivå och inte enbart på en kognitiv nivå. Den refererar till en känsla av inneboende vikt och värde i händelser och känslan av att det är värt att engagera sig i och satsa på. En person som har en hög KASAM är djupt förankrad, rotade i verkligheten, upplever sig själv som en sammanhängande del av tillvaron och har en större insikt av känslors betydelse (Kalimo & Vuori, 1990; Vuori, 1994). Individer med hög KASAM har en realistisk, beslutsgrundande utåtriktad bedömning av gott och dåligt, medan de samtidigt behåller ett inre fokus på applicerbara fakta och de närmaste omständigheterna (Du Toit et al., 2005).

.....

2.2.2.2 Självkännedom, en stark indikator för ödmjukhet och självutveckling.

Självkännedom, ödmjukhet och själv-förbättring är starka indikatorer för ett effektivt ledarskap (e.g Avolio & Gardner, 2005; Arvonen, 2006; Goleman, 1998; de Vries, 1990). Definierad som en process gällande introspektion i syfte att förstå den komplexa naturen av självet och med syfte att skapa mening i mötet med en yttre värld, ger självkännedom en solid grund för ledares beslutsfattande och handlande (Gardner, et al., 2005).

.....

2.2.3 Ledarskapsansvar – ledares beteende utvärderat av medarbetare.

2.2.3.1 Låt-gå beteende, en stark indikator för ledarskapsansvar.

Låt-gå ledarskap (Bass, 1990) definieras som ett sätt att undvika ledarskapets plikter och ansvar. Ledare visar en likgiltighet eller en typ av feighet, undviker att ta ställning i svåra och viktiga frågor, undviker att fatta nödvändiga beslut eller undviker att ta ansvar för beslut. Detta innefattar också en avsaknad av stödjande ledarskap; inga ansatser görs för att motivera underställda eller att erkänna och svara upp mot behov. Låt-gå ledarskap förknippas med stressfyllda miljöer och tvetydighet, höga nivåer av dysfunktionella interpersonella konflikter och mobbning (Hyde et al., 2006; Skostad et al., 2007; Tollgerdt-Andersson, 1996).

2.2.3.2 En kapacitet att klara stress, en stark indikator för motståndskraft och elasticitet visavi stress.

Kapaciteten att klara stress refererar till två aspekter. Den första handlar om att klara av att fokusera på problem (Lazarus, 1991, 1999) som innebär att adressera de problem som skapar stress och inkluderar en förmåga att kunna ta till sig ny information under stress, att få en överblick vad gäller mångtydiga svårfångade situationer och att kunna hantera olika frågor samtidigt, etc. Den andra handlar om förmågan att emotionellt klara av utmaningar, och som tar sikte på att lindrade negativa känslor som kopplas till problem (Lazarus, 1991, 1999). Exempel på detta är positiv omvärdering, att ta distans, att kunna slappna av etc. Kapaciteten att klara av stress kan ses som en ”negativ kapacitet” (Grint, 2010) nämligen, förmågan att förbli bekväm i sammanhang av osäkerhet och tvetydighet.

2.3 Begreppet psykosocial och biologisk stress

Som indikatorer för stressrelaterad hälsa bland medarbetare, undersöks i denna avhandling flera aspekter av psykosociala såväl som biologiska reaktioner på stress. När det gäller forskningsfrågan, huruvida Shibboleth skulle påverka ledarna att åta sig ett större ansvar, skulle detta stärka och utveckla det sammanlagda psykosociala klimatet i en arbetsgrupp vilket därmed får betydelse för förbättringar gällande arbetsklimatet i medarbetargruppen. Mer specifikt, förändringarna i ledarnas attityder och beteenden förväntades att aktivera välgörande attityder och beteendeförändringar hos medarbetarna och detta återspeglas inte bara i den stressrelaterade psykiska hälsan utan också på biologiska processer/endocrin status.

Fem aspekter av psykosociala reaktioner på stress samt två biologiska reaktioner på stress undersöktes. Dessa variabler förefaller vara av särskild vikt och några av dem har identifierats som korrelerande till dåligt ledarskap. Här argumenteras för att självkänsla, en undvikande strategi/ett undvikande förhållningssätt relaterat till andra (covert-coping), och dålig mental hälsa (innefattande emotionell utmattning, sömnsvårigheter och depressiva symptom) är särskilt relevanta i förhållande till avhandlingens övergripande frågeställning såväl som DHEA-S (ett anaboliskt hormon) och cortisol (ett kataboliskt hormon). Dessa båda aspekter är naturligtvis intimt förknippade. Mätningen av psykosocial och biologisk stress, i denna avhandling, kan sammanfattas som följer:

2.3.1 Prestationsbaserad självkänsla.

Prestationsbaserad självkänsla hör till en typ av villkorad upplevelse av värde där självkänslan primärt byggs på prestation och ”att göra” snarare än ”att vara” (Hallsten et al., 2005). Enligt Hallsten et al., (2005) konstituerar en prestationsbaserad självkänsla en sårbarhetsfaktor för hög psykologisk anspänning och ångest. Villkorad självkänsla eller prestationsbaserad självkänsla kan korreleras till emotionell utmattning (Pfenning & Husch, 1994 i Schaufeli & Enzmann, 1998) och en depressiv känsla efter misslyckanden (Crocker et al., 2003). Människor med låg självkänsla tenderar att hantera motgångar mindre aktivt (Schuetz, 1998). Forskning har visat att relationen mellan arbetsrelaterade stressorer och ångest nästan helt medieras genom självkänsla (Cole et al., 2001). Enligt Brooker & Eakin (2001) och Stansfeld & Candy (2006), orsakar konflikter och ett dåligt socialt stöd på jobbet en ökad dålig självkänsla. Det kan antas att de sätt som ledare agerar i mötet med medarbetare har en avgörande betydelse för medarbetarnas upplevelse av självkänsla.

2.3.2 En undvikande strategi/ett undvikande förhållningssätt relaterat till andra (covert-coping).

Att undvika utmaningar är en indikator för undvikande mönster på arbetsplatsen som uppträder när en person inte visar ”angriparen” att man känner sig orättvist behandlad (Leineweber et al., 2011).

Enligt Harburg et al. (1973) refererar oförmåga till ”en strategi att se bort från konflikter genom att hantera dessa indirekt eller introvert”. Det finns belägg att oförmåga relateras till hjärtproblem, högt blodtryck såväl som till en högre sjukfrånvaro (Theorell et al., 2000; Härenstam et al., 2000).

.....

2.3.3 Dålig mental hälsa.

2.3.3.1 Emotionell utmattning.

Emotionell utmattning anses som den viktigaste aspekten av utbrändhet och har också visat sig vara starkt relaterad till en långtidsverkande psykosocial arbetsrelaterad stress (Maslach & Jackson, 1981; Brenningmeijer & VanYperen, 2003; Schaufeli, 1993).

.....

Som nämnts tidigare pekar ett antal studier på förhållandet mellan ledarskap och medarbetares utbrändhet och emotionella utmattning (Hetland et al., 2007; Nyberg et al., 2005; Sheridan & Wredenburgh, 1979; Melchior et al., 1997; Maccain, 1995).

2.3.3.2 Sömnsvårigheter.

Sömnen störs lätt och är ett av de första tecknen på att individen är utsatt för en långtidsverkande psykosocial stress (Åkerstedt, 2006; Åkerstedt et al., 2007). Sömnsvårigheter resulterar i avsaknad av återhämtning och återställande av energi (Kecklund & Åkerstedt, 2004). Återhämtning under sömn är särskilt viktigt för att återhämta energi (Robels & Carrol, 2011; Everson et al., 2005).

.....

2.3.3.3 Depressiva symptom.

Depressiva symptom betraktas som en allvarlig mental konsekvens av problematiska psykosociala arbetsförhållanden särskilt vid störda sociala relationsförhållanden. Det finns vetenskapliga belägg för hypotesen att långtidsverkande psykosocial stress kan spela en avgörande roll för utvecklande av depression (Siegrist, 2008). Negativt eller dåligt socialt stöd, framför allt från en överordnad, kan förutsäga depression (Wang & Patten, 2001; Gilbreath & Benson, 2004; Westerholm et al., 2008). Westerholm et al. hävdar också att en relationell orättvisa kan aktivera utvecklingen av depression hos medarbetare. En färsk rapport (SBU, 2014) presenterar mobbing, konflikter, relationell orättvisa, dåligt socialt stöd och hög arbetsbelastning som starka incitament för depressiva symptom. Depressiva symptom kan därtill korreleras till prestationsbaserad självkänsla (Crocker et al., 2003). Därmed kan det antas att ledarens attityder och handlande har en avgörande betydelse för utvecklingen av depressiva symptom bland medarbetare.

2.3.4 Biologisk stress

Vi använder anaboliska såväl som kataboliska hormoner som en neurobiologisk indikator för arbetsplatsrelaterad psykosocial stress. Båda användas som markörer för regenerativ och skyddande (anabolisk) aktivitet. Det finns studier som visar att både cortisol (Theorell et al., 2001) och DHEA-S nivåer kan förbättras markant som en effekt av interventioner som syftar till att minska psykosocial stress eller för bättre psykosociala förhållanden (Hasson et al., 2005; Johansson & Uneståhl, 2006; Arnetz et al., 1983; McCraty et al., 1998; Antoni, 2003; Carlson et al., 2004).

2.4 Begreppet ”inifrån” som perspektiv på Shibboleth.

Den statistiska undersökning av de förmodade förändringarna hos de ledare som deltog i Shibboleth och deras medarbetare som växte fram ur detta deltagande kan inte förklara varför och hur effekterna har inträffat. Vad som göms i statistiken kan dock avslöjas genom en detaljerad analys av den psykosociala process som deltagande ledare gick igenom både under programarbetet såväl som efteråt. Ett sådant ”insiderperspektiv” (inifrån-perspektiv) kan tillhandahålla en djupare förståelse av psykosociala utvecklingsprocesser i varje enskild deltagande ledare och den mening som deltagandet hade för honom eller henne. Därmed belyses centrala aspekter som karaktäriserar Shibboleth som koncept och kärnan i dess påverkan så som dessa träder fram hos respektive deltagande ledare. Att avtäcka den nyckelstruktur som skapade deltagarnas erfarenheter och upplevelser ger en nödvändig kunskap om de villkor som ligger bakom de tidigare observerade transformativa effekterna. En sådan systematisk undersökning kan hjälpa till att klargöra de generella bakomliggande villkoren för framgångsrika program för utveckling av ledarskap.

3 Mål

(sid 40-41)

Fyra delstudier presenteras i sammanfattning

.....

4 Metod

(avh. sid 42-61)

4.1 Övergripande design för studien

Shibboleth som koncept/program för utveckling av ledarskap undersöktes genom en prospektiv, randomiserad och kontrollerad studie där Shibboleth jämfördes med ett konventionellt program för ledarskapsutveckling. Ambitionen var att utforska förmodade effekter av de båda programmen inte enbart avseende ledarna själva utan också transfererade effekter för ledarnas medarbetare – medarbetarna deltog inte i programmet – med särskild vikt lagd vid utvecklingen avseende stressrelaterad hälsa. Därtill, förutom de deltagande ledarnas subjektiva utvärdering avseende interventionen (de båda programmen för utveckling av ledarskap), utvärderades också de psykologiska och beteendemässiga förändringarna i interventionens spår avseende ledarna själva men också genom medarbetarnas bedömning av respektive ledare. I tillägg till dessa tre individuella nivåer utvärderades också effekterna av ledarskapsträningen för respektive ledares organisation; En triangulerad metod som mätte kombinerade biologiska, psykologiska och beteendemässiga förändringar användes. Statistiska såväl som kvalitativa data sammanställdes. Slutligen genomfördes två uppföljningar avseende utvärdering som gjorde det möjligt att studera effekter över längre tid avseende de båda programmen. Data sammanställdes vid tre tillfällen:

- 1 Pre-test innan arbetet startade
- 2 Post-test 1, 12 månader efter inledningen, ungefär två månader efter avslutad intervention.
- 3 Post-test 2, 18 månader efter inledningen, ungefär nio-tio månader efter avslutad intervention.

Initialt deltog alla ledare i ett gemensamt konventionellt program för utveckling av ledarskap under två dagar. Därefter formades de båda grupperna och respektive intervention inleddes: ett konventionellt program respektive Shibboleth. Båda programmen bestod av tolv sessioner omfattande tre timmar under en period av tio månader.

.....

4.2 Deltagare och tillvägagångssätt.

Kriterier för deltagande var en ledande position med minst fyra underordnade. 50 ledare rekryterades vilka representerade en bred variation avseende professionella fält. Rekrytering skedde genom olika kanaler. Följande fält var representerade: utbildning, hälsovård, polisväsendet, religiösa samfund, affärsverksamhet, informationsteknologi mfl.

Alla deltagare informerades att de skulle delas, randomiseras, in i två grupper och om studiens upplägg med åtföljande skriftliga samtycke.

.....

I de båda grupperna deltog respektive 15 kvinnor och 10 män och medelåldern var 48 år.

Trots förberedelsen, innan de båda programmen startades och innehållet blivit känt, drog sig två ur konst-gruppen ur. Antalet deltagare baserades på en liknande interventionsstudie som visat på

att ungefär 20 personer i var grupp skulle ge ett tillräckligt gott statistiskt underlag (Wikström et al., 1993).

Varje deltagande ledare ombads att välja fyra av deras medarbetare. Medarbetarna deltog inte i interventionsprogrammet. Deras roll var att skatta beteendet hos sina ledare innan studien startade, efter interventionens slut (vid 12 månader) och till sist nio månader senare. Därtill utvärderades medarbetarna själva avseende möjliga förändringar i stressrelaterad psykosocial och biologisk hälsa. Om det inträffat förändringar hos medarbetarna skulle detta ge ett indirekt stöd för att en signifikant förändring avseende ledarnas beteende hade kommit till.

Ledarna och deras underställda fyllde också i ett frågeformulär gällande psykisk hälsa. De lämnade också ett blodprov innan studien startade.⁴

Ledarna själva skattade sitt beteende och ytterligare en uppsättning psykologiska tester genomfördes i syfte att undersöka möjliga förändringar i respektive ledares intrapersonella och interpersonella utveckling. Individuella dagböcker från var session i Shiboletth-gruppen samlades in. Detta möjliggjorde att forskargruppen kunde följa deltagarnas psykologiska processer så som dessa trädde fram under programmets gång.

Deltagarna utvärderade programmet vid två tillfällen, vid 12 månader efter inledd intervention respektive efter ytterligare nio månader. Därtill intervjuades deltagarna vid tidsmässigt samma intervall.

På grund av ett starkt personligt obehag lämnade en av deltagarna Shiboletth efter några sessioner. Två andra ogillade upplägget men genomförde detsamma. Tre deltagare i det konventionella programmet lämnade detsamma. Korresponderande medarbetare lämnade därför också studien.

4.3 Förberedande intervention

Inledningsvis deltog alla deltagare i ett gemensamt program för ledarskapsutveckling under två dagar. Detta standardprogram utvecklat vid Försvarshögskolan (Larsson, 2006) baseras teoretiskt på "transformational" ledarskap.

Avsikten var att ge samtliga deltagare en gemensam förförståelse avseende ledarskap som ämne och att så gott som möjligt skapa gemensamma förutsättningar för de båda grupperna och deras respektive program. Först därefter fick deltagarna reda på i vilken grupp de skulle ingå.

4.4 Shiboletth som koncept

Element av denna metod hade tidigare tillämpats som en förstudie inom ramen för ett konventionellt program.

Deltagarna fick ingen som helst information avseende programmets innehåll innan programmet inleddes.

Varje session var upplagd enligt följande modell:

- En skriftlig reflektion (några min)

⁴ Vilket följdes upp med blodprov vid ytterligare två tillfällen, 12 månader respektive ytterligare 9 månader efter interventionens start - KOLLA!

- Att se en Shibboleth – performance (60-70 min)
- En skriftlig reflektionsstund (några min)
- Guidad reflektion i grupp (40 min)
- Fritt samtal i små grupper (30 min)
- Guidad reflektion i grupp (30 min)
- En avslutande skriftlig reflektion (några min)

Efter några dagar fick deltagarna en skriftlig sammanfattning av diskussionen och moderatorernas tankar kring performancen. Fyra av de tolv performances repeterades efter sex månader.

Innehållet i dessa performances hade ingen uppenbar koppling till ledarskapsutveckling/ämnen som berör ledarskap. De olika performances hade inte, förutom det fjärde och det sista, skapats specifikt för denna ledarskapsutveckling. De hade tidigare visats inom ramen för ett konstnärligt sammanhang utan koppling till ledarskap innan de användes i denna studie. Det fjärde inslaget, innan ett sommaruppehåll på tre månader, och det sista var en sammanfattande meta-performance: Gruppens process och diskussioner speglades genom utvalda texter från tidigare performances och där fanns också insprängda uttalanden/tankar från deltagare såväl som moderatorer.

4.4.1 Shibboleth performances

Shibboleth är en ny form av collage bestående av varierande texter och musikavsnitt (inspelad musik) sammansatta till en helhet.

4.4.2 Reflektion i grupp

..... Förutom ”vad tänker du/vad känner du” gavs inga andra instruktioner eller riktlinjer. Inga referenser gjordes till ledarskap eller till deltagarnas professionella eller personliga angelägenheter eller intressen gjordes. Deltagarna gavs möjligheten att fritt uttrycka sina reaktioner, tankar och känslor samt associationer och tolkningar. En moderator vägledde gruppen med deltagarna avgjorde fokus för samtalet och ämnen. Ämnen som valdes var bland annat: gott och ont, meningsfullhet, fri vilja och personligt ansvar, modet att stå upp för sin övertygelse och lägga sig i om någon blir förödmjukad, vad är det som gör det möjligt för vanliga människor att bli massmördare etc.

4.4.3 Skriftlig reflektion

Den skriftliga reflektionen inleddes med orden ”skriv ner vad du tänker just nu”. Inga andra instruktioner eller riktlinjer gavs. Syftet var att:

- Inledningsvis hjälpa deltagarna att hitta fokus.
- Att direkt efter performancen fånga de första spontana intrycken och tolkningarna. ----
Att på så sätt förbereda samtalet i gruppen.
- Att efter gruppdiskussionen få en möjlighet att sammanfatta intrycken.

De skrivna reflektionerna, dagböckerna, var anonyma, men taggade av deltagarna så att de kunde hämta tillbaka sina dagböcker, och samlades in efter var session och gavs åter till deltagarna inför nästa.

4.5 Konventionellt ledarskapsprogram

Programmet baserades på Försvarshögskolans pedagogiska modell (Lindholm, 2006).

.....

Varje session såg ut som följer:

- En föreläsning (50-60 min)
- Diskussion i storgrupp (30 min)
- Samtal i små grupper (40-60 min)
- Gruppövningar (30-40 min)
- Summering (30 min)
- Personliga uppgifter.

4.5.1. – 4.5.5

4.6 Datakällor

4.7 Etikprovning

4.8 Mätning 4.8.1-4.8.4

4.9 Strategisk analys 4.9.1-4.9.4 Studie 1 till 4

5 Sammanfattning och resultat

(avh sid 62-87)

5.1 Delstudie 1

5.1.1 Sammanfattning

Vår hypotes var, skriver Julia Romanowska, att Shibboleth-programmet skulle påvisa starkare positiva effekter än det traditionella programmet avseende stressrelaterade psykosociala och biologiska variabler, hos ledarna själva såväl som hos deras medarbetare. Eftersom man förväntade sig att resultaten skulle visas efter viss fördröjning genomfördes en mätning vid den 18 månaden, 9 månader efter att interventionen avslutats.

Hypotesen bekräftades. Resultaten visar på en mer positiv effekt sett över längre tid för Shibboleth jämfört med den konventionella utbildningen. Detta gällde för ledare såväl som för medarbetare. Positiva resultat gällande psykologiska, beteendemässiga och biologiska parametrar stärkte denna bild. Nio månader efter avslutad intervention rapporterade både ledare som deltog i Shibboleth och deras medarbetare en minskning avseende mental ohälsa (emotionell utmattning, sömnsvårigheter och depressiva symptom) såväl som ökad självkänsla och välbefinnande och en ökad förmåga att möta utmaningar. Därtill, en ökning av serumkoncentrationen avseende DHEA-S.⁵ Ingen motsvarande förändring observerades hos ledarna som deltog i det konventionella programmet, inte heller bland medarbetarna till dessa.

Resultaten bland medarbetarna enbart (exkluderande ledarna) demonstrerar en signifikant skillnad avseende utveckling när de två grupperna jämförs efter avslutad intervention. Både medarbetarna till ledarna i det konventionella programmet för ledarskapsutveckling och medarbetarna i Shibboleth - programmet visade på förändringar avseende attityder, beteenden så väl som i mentala och biologiska aspekter. Emellertid visade förändringarna i Shibboleth-gruppen på en positiv utveckling i kontrast till den andra gruppen medarbetare vars ledare deltagit i det konventionella programmet. Medarbetarna till ledare som deltagit i Shibboleth upplevde en ökad självkänsla; en ökad tilltro till sitt eget värde inte bara baserad på prestation. Deras förmåga att hantera svåra konfliktsituationer ökade; enligt de själva utvecklade de mer mod att öppet hantera situationer av orättvis behandling inte enbart i relation till ledningen utan också i relation till kollegor. De blev gladare, fick mer energi och sov bättre. Därtill återspeglades och bekräftades dessa psykosociala förändringar genom deras "stress endocrine status" (hormonella status) - indikerat genom nivåer avseende "regenerative hormone DHEA-S".

Bilden av förändringar hänger logiskt samman. De positiva resultaten bland medarbetarna demonstrerar en kraftfull transfererande effekt utifrån att deras respektive ledare deltagit i interventionsprogrammet för ledarskapsutveckling; Shibboleth. Resultaten visar också att de ledare som deltog i Shibboleth påverkades i välgörande riktning avseende attityder och beteenden och att dessa förändringar sannolikt influerade deras relation till medarbetarna på ett sådant sätt och i en sådan utsträckning att det kan förklara de förändringar som de rapporterade utifrån sig själva såväl som förändringarna avseende deras hormonkoncentration.

Den konst-baserade interventionen, i kontrast till det konventionella programmet, visade sig generera välgörande psykologiska och biologiska processer hos både ledare och deras medarbetare. Detta är den första forskningsrapport som visar på sådana samband, och hur dessa samband får konsekvenser, i form av förändringar i beteenden hos ledare, genom upplevelsen av och mötet med

⁵ Ett "må bra"-tecken på blodbildsnivå

en estetisk upplevelse och erfarenhet och hur denna upplevelse kan reflekteras genom en transfererad överförd effekt avseende psykologiska och neurobiologiska helande processer hos medarbetare vilket leder till hälsofrämjande effekter.

5.1.2 – 5.1.3

Detaljerad redovisning avseende resultat

.....

5.2 Delstudie 2

5.2.1 Sammanfattning

Vår hypotes var, skriver Julia Romanowska, att Shibboleth-interventionen skulle ha en djupare effekt sett i relation till en konventionell avseende ledarnas intrapersonella och interpersonella utveckling. Mer specifikt förväntades Shibbolet ha effekt för två aspekter av personligheten, närvaro/verka enande (vänlighet/tillmötesgående/öppenhet för den andre (agreeableness)) och en känsla av samstämmighet (social ansvarighet och själv-ansvarighet) såväl som på två aspekter av beteenden, låt-gå ((laissez-fair) (ledarens ansvarighet)) och kapaciteten att klara av stress.

Resultaten stöder båda antagandena. Positiva resultat avseende både personlighetsvariablerna och beteendevariablerna stärkte slutsatserna. I långtidsuppföljningen visade de ledare som deltagit i Shibboleth en förbättring avseende känslan av sammanhang (KASAM) (för sammanhang (sense of coherence)) och omsorg (närvaro/verka enande) för den andre. Vid 12-månaders uppföljning uppfattade medarbetarna ledarna i Shibboleth-gruppen som mer ansvarstagande och mindre benägna att använda ett "låt-gå"-ledarskap, såväl som att ledarna hade en större förmåga att klara av tvetydigheter och stressande situationer.

Ingen sådan utveckling var observerad bland de ledare som deltog i det konventionella programmet. Skillnaderna i utfallen i de båda grupperna avseende ledarskap konfirmerar och hänger logiskt samman med de förändringar som observerades bland medarbetarna. En förutsättning för att dra slutsatsen att skillnaderna avseende förändring som observerades i de båda medarbetargrupperna verkligen orsakades av de två programmen är naturligtvis att respektive program för ledarskapsutveckling påverkade ledarna i de båda grupperna på olika sätt.

Resultaten demonstrerar en ökad intra- och interpersonell kompetens hos de ledare som deltog i Shibbolet-programmet. Resultaten avseende närvaro/verka enande för den andre och en känsla av samstämmighet pekar på att ledarna fick en djupare förankring i sin respektive vardagsverklighet och ökade sin förmåga att förstå den omgivande världen/verkligheten och att förstå och sätta sig in i andra människor och deras livssituation (empathic imagination). Den välgörande effekten för medarbetarna (från studie 1) indikerar en förbättrad förståelse hos ledarna för medarbetarnas perspektiv och svårigheter, och ett ökat stödjande beteende och omsorg om medarbetarna. Resultaten avseende "låt-gå" och förmågan att klara av stress pekar på att ledarna vidgat sina resurser och sin motivation att klara av komplexiteten avseende stressorer och oro. Därtill indikerar resultaten en ökad moralisk bedömning och mod att ta ansvar och möta och bearbeta interpersonella konflikter, att ta ställning och intervensera, lägga sig i, när något är fel, går fel eller när någon är kränkt, förnedrad, vilket kan ha förhindrat mobbing.

Den konst-baserade interventionen, i kontrast till det konventionella programmet, visade sig influera ledarnas beredskap att ta ansvar, vilket kom till uttryck i deras beredskap att handla, ta

ställning och ta beslut i viktiga frågor såväl som att stärka sin psykologiska öppenhet och kapacitet att handha stressiga situationer.

5.2.2 – 5.2.3

Detaljerad redovisning avseende resultat

.....

5.3 Delstudie 3

5.3.1 Sammanfattning

Vår hypotes var, skriver Julia Romanowska, att starkt berörande upplevelser i mötet med konst skulle bryta ner ingrodda tanke- och känslomönster och därigenom tvinga fram en process av kritisk (själv-) undersökning och själv-nytolkning som skulle resultera i en förbättrad självmedvetenhet/självkänedom och ödmjukhet. Som en konsekvens skulle de nya sätten att förstå världen och sig själv mobilisera en önskan, en vilja, till att växa genom nya sätt att handla och därmed reducera "låt-gå"-tendenser och stärka stresståligheten och sätt att hantera stress. För att operationalisera denna hypotes gjordes en jämförelse mellan ledarnas självskattning och medarbetares skattning av sina ledare/medarbetarnas syn på sina ledare avseende ledarnas sätt att förhålla sig till "låt-gå" ledarskap och deras kapacitet att möta och hantera stress. Vår hypotes var att vi skulle finna ett starkare samband, en starkare kongruens mellan Shibboleth-ledares och deras medarbetare skattningar i form av mindre överskattning avseende ledarna och därtill ett minskat dåligt ledarskap.

Resultaten stöder vår hypotes och visar på en slående skillnad vad gäller utvecklingen i de båda grupperna. När det gäller "låt-gå"-ledarskap menade medarbetarna till ledarna i Shibboleth, i den uppföljande mätningen, att ledarna beteende hade förändrats till det bättre - ledarna visade mindre tecken på likgiltighet och undvikande såväl som på ett större mod att ta ställning, fatta beslut, att ta ansvar för val och handlingar. Tvärtom minskade Shibboleth-ledarnas skattning av den egna förmågan vilket sammantaget resulterade i att den initiala överskattningen av den egna förmågan växlade till en liten underskattning och resulterade i en större samstämmighet mellan ledare syn på sig själva och hur medarbetare uppfattade dem. Dessa förändringar tyder på att ledarna övergav sin uppblåsta självbild till förmån för en ökande självmedvetenhet och ödmjukhet, vilket mobiliserade beteendeförändringar som uppfattades av medarbetarna som ett ökat engagemang och ansvarstagande. Helt motsatta resultat rapporterades från den andra gruppen.

De konstbaserade programmet, i kontrast till det konventionella programmet, visade sig influera ledarnas självmedvetenhet i riktning mot en mer realistisk bild av sig själv och sitt sammanhang och därigenom en minskande tendens till hybris, och möjligen motiverade en process av själv-utveckling.

5.3.1 – 5.3.3

Detaljerad redovisning avseende resultat

.....

5.4 Delstudie 4

5.4.1 Sammanfattning

Den statistiska sammanställningen när det gäller effekterna av Shibboleth visar vad som hänt med ledarna och deras medarbetare men avslöjar inte varför och hur en sådan förändring är möjlig; hur den växer fram. En generell utgångspunkt för den fjärde studien var att tydliggöra den subjektiva process som sker "inuti" den enskilde deltagande ledaren under såväl som efter att interventionen avslutats. En sådan undersökning skulle avslöja det som statistisk analys inte förmår göra, nämligen vilka villkor som behövs för att nå effekterna med Shibboleth för ledare och därefter för medarbetare. En detaljerad kvalitativ analys av deltagande ledares egen konkreta beskrivning av den erfarenhet belyser den psykologiska process och den mening och betydelse som Shibboleth hade för ledarna. Resultatet av analysen specificerar de nödvändiga nyckelelementen som konstituerar kärnan avseende Shibboleths inverkan. Slutsatserna diskuteras i relation till ett nyskapat begrepp "aesthetics" (estetik) som introducerades som en konceptualisering av kärnan avseende den påverkan som konstituerar Shibboleth.

Våra rön visar att deltagarna upplevde Shibboleth som en transformativ omvandlande kraft. Dessa resultat är identifierade inte bara direkt efter interventionens avslut utan bekräftas också nio månader senare vilket indikerar effekter på lång sikt. Förändringsprocessen upplevdes som krävande men samtidigt kreativ. Att möta Shibboleth medförde ett drastiskt brott med det väl kända och var både en negativ och en positiv upplevelse och erfarenhet. Deltagarna beskrev det som en resa från en stark önskan om bekräftelse av det välbekanta, en bekräftelse av sig själv och ens egna intressen till en riktning mot en större öppen kommunikativ position i försöken att förstå en värld annan än den egna genom att anamma ett estetiskt tillvägagångssätt (en kombination av estetik, emotion och etik).

Deltagarna beskrev skeenden genom vilka de förändrade sitt sätt att tänka och handla i livet; de beskrev ett existentiellt vara som blivit mer sårbart, mer högtidlig och mer krävande. Samtidigt uppfattade de sig själva som mer kapabla och mer omdömesgilla när de intervenerade i världen. Ledarna beskrev framväxten av en ny annorlunda och fördjupad medvetenhet som de inte tidigare erfarit; att ta ansvar för andra, för sig själva och för sitt ledarskap vilket också medförde att deras självkänsla steg och att en vördnad och tacksamhet inför livet steg fram. Lång tid efter programmet avslutats fungerade de starka erfarenheterna inristade i minnet som en moralisk vägledning och kompass som väcktes i olika situationer som en form av ny förståelse. Den underliga, främmande Shibboleth erkänns nu som livet självt och speglar tillägnelseprocessens; mystiskt, oförutsägbar där lidande och glädje, gott och ont, våld, destruktivitet och frihet tar plats i samtidighet. Den estetiska position som deltagarna tog speglar livets krav och de bär med sig den som en modell för hur man kan relatera till världen, tillvaron; en acceptans av att det kan vara svårt att finna givna mönster för den egna existensen och att därför tillämpningen, implementeringen av öppenhet som ett sätt att möta världen kan reda, ordna upp i existensen.

Deltagarna upplevde Shibboleth som en transformativ kraft. De beskrev en ny vilja att ta ansvar för andra, för sig själva och för sitt ledarskap vilket i sin tur medförde upplevelsen av en starkare självkänsla och en känsla av ödmjukhet och tacksamhet till livet. Vi förstår resultaten som ett uttryck för mental växt i riktning mot ett mer komplext och integrerat "själv" i vilket förverkligandet av de egna förmågorna samexisterar med medvetenheten om de egna begränsningarna.

Ett teoretiskt bidrag från denna studie är det nya begreppet estetisk vilket kan hjälpa till att klargöra de underliggande villkoren för träningsprogram generellt.

5.4.1.1 Teoretiska slutsatser av delstudie fyra

I tillägg till de empiriska resultaten består det teoretiska bidraget av ett nytt begrepp, "aesthetics" (estetik, min översättning), och två koncept som baseras på detta:

- Estetik som en dialektisk process.
- Estetik som en del i ansvarigheten i ledarskap.

.....

Detta behandlas mer utförligt i avhandlingens avslutande diskussion.

5.4.2 Figur: Shibboleths övergripande struktur och karaktäristik (sid 75-87).

Fem grunddrag:

1 Den svårfångade, uppfordrande, krävande upplevelsen av det främmande Shibboleth

- 1:1 En kognitiv dimension
- 1:2 En estetisk dimension
- 1:3 En emotionell kroppsligt förankrad dimension
- 1:4 En etisk dimension

2 Ett estetiskt förhållningssätt

- 2:1 Att öppna upp för det annorlunda
- 2:2 Fri associativ bearbetning
- 2:3 Frigörelse - till något oänt
- 2:4 Att respondera kreativt till Shibboleth-formen

3 Ett emotionellt förhållningssätt

- 3:1 Att öppna upp för "den andre" och dennes inre verklighet
- 3:2 Emotionell bearbetning – resan inåt
- 3:3 En ny subjektivitet växer fram/stiger fram
- 3:4 Att respondera emotionellt till Shibgoeth

4 Ett etiskt förhållningssätt

- 4:1 Att öppna upp för en kritisk hållning/ansats, ett kritiskt förhållningssätt
- 4:2 Självprovning och omvärdering
- 4:3 Nyorientering mot ansvarstagande där
 - den Andre framstår som främmande samtidigt som den Andre också känns närmare
 - egot krymper samtidigt som självständighet växer (suveräniteten ökar).
 - verkligheten framträder som mer komplex samtidigt som omdömet ökar
 - från makt till ansvarighetens sårbarhet och allvar
- 4:4 Att reflektivt respondera på Shibboleths form

- 5 En process som aldrig avslutas; fantastisk, full av fantasi, i centrum av det svårfångade, svår att omfatta och förstå.
- 5:1 En kognitiv dimension
 - 5:2 En estetisk dimension
 - 5:3 En emotionellt kroppsligt förankrad dimension
 - 5:4 En etisk dimension

5.4.3 Utfall

Här följer en kortfattad beskrivning av deltagande ledares erfarenheter. Varje rubrik inleds med en syntes som sedan utvecklas i de följande subkategorierna. Varje dimension introduceras med ett citat. Alla citat kommer från deltagarna själva.

5.4.3.1 Den svårfångade, uppfordrande, krävande upplevelsen av det främmande Shibboleth

"Jag förstår ingenting. Det är svårt att inte förstå"

I mötet med det konstnärliga Shibboleth ställs deltagarna inför en främmande situation av annanhet som bryter mot en given ordning. En situation bortom egen erfarenhetssfär som kräver distansering från vardagsverklighet, och i vilken vardagsreferenser upphör, är svår att greppa och begripa. Det svårbegripliga och uppfordrande främmande är ett mycket uttalat kännetecken och närvarar under hela programmet. Det har alltså i allt väsentligt inte att göra med att man utsattes för något nytt, utan måste förstås på ett annat sätt. Deltagarna konfronterades här med en påtagligt krävande erfarenhet som appellerar till sinnet och där sunda-förnufts-inställningen inte är adekvat. Det svårbegripligt och uppfordrande främmande kan förstås utifrån att Shibboleth adresserar olika upplevelsedimensioner; intellektuell, estetisk, känslomässig och etisk. Dessa dimensioner hänger naturligtvis intimt samman. När något upplevs uppfordrande, utmanande och avskräckande inbegriper det också en svårighet att kognitivt och intellektuellt härbärgera det.

5.4.3.1.1 En kognitiv dimension

"Vad har det här med ledarskap att göra? Illamående."

Shibboleth kolliderar dramatiskt med deltagarnas förståelse av ledarskap. Det finns ingen koppling till ämnet ledarskap och Shibboleth upplevs som motsatsen till det som förväntas vara utveckling av ledarskap. Deltagarna kan inte förhålla sig till Shibboleth på ett välbekant och vanligtvis självtillfredsställande sätt och de har en uppenbar svårighet att släppa på sina krav i form av förväntningar/föreställningar. De önskar förstå relevansen avseende programmet i förväg, men en öppen pedagogik utan i förväg definierade mål eller någon annan introduktion avseende innehåll ger ingen vägledning. De kan inte använda Shibboleth som en servicefunktion och är irriterade över att inte få metoder och teorier samt redskap för att handskas med människor, inte heller tränar programmet några specifika färdigheter. Det fanns inget utrymme för självbekräftande utbyte av erfarenheter vilket gjorde det omöjligt för deltagarna att placera in sig själva i en social hierarki. Deltagaren, som "är van att ha kontroll" stöter på den konstnärliga formens motstånd som kräver inordning; Shibboleths inrättar sig inte efter deltagarnas önskingar. Den situation som inte ger omedelbar behovstillfredsställelse upplevs som manipulativ och föder motstånd.

5.4.3.1.2 En estetisk dimension

"Det har varit svårt ... texter var djup-trängande och hop-sammansatta. Det var intensivt, blandning av olika nivåer, som att höra olika röster, dödsrike, det följer inte en viss linje som annars i en bok eller teater."

Deltagarna översköls av uppslitande, sammanvävda sinnesintryck av olika slag som är svåra att varsebli på ett automatiskt sätt. Föreställningarna upplevdes bryta mot traditionell dramaturgi genom sitt täta, icke-linjära berättande, en polyfoni och med oförutsägbara tankeavbrott. Deltagarna är inkapabla att definiera vilken påverkan som Shibboleth haft på dem. De intryck som gjorts rör vid en odefinierbar, ickespråklig form av känsla som får sin resonans på en djupare nivå och som "inte är inom räckhåll för en normal medvetenhet".

5.4.3.1.3 En emotionell kroppsligt förankrad dimension

"Det var förskräckligt, hemskt ... så många känslor som kom upp".

Innehållet och formen väckte starka känslomässiga reaktioner som var svåra att kontrollera och distansera sig ifrån. Känslorna är så utmanande att de är svåra att uthärda och svåra att verbalisera. De tar sig hellre uttryck genom kroppsliga reaktioner. De kan också uttryckas som ett starkt avståndstagande som när någon lämnar rummet mitt under föreställningen.

5.4.3.1.4 Ett etiskt förhållningssätt

"Hur skulle detta kunna leda till något värdefullt för min utveckling?"

Shibboleths teman som speglar "mycket dramatiska samspel och konflikter" kolliderar med deltagarnas värderingar avseende ledarskap och uppfattas som icke användbara. Även om den förväntade etiska kodexen inte var något som lärdes ut upplevdes Shibboleth som en "moraliskt bindande manipulation" och som en "kränkning". Deltagarna kastades försvarslösa in i och skakades om av de främmande frågeställningarna, och ryggade tillbaka in i ett etiskt distanserande; dessa mänskliga erfarenheter berör inte mig utan de andra, "psykopater", eller härrör till en annan tid eller ett annat sammanhang. Deltagarna uttrycker en stark skepticism över den egna företagsledningens förmåga att omfatta Shibboleths moraliska åtagande och engagemang - "klivet är för stort".

5.4.3.2 Ett estetiskt förhållningssätt.

"Till en början var vi förprogrammerade ... ville genast hitta tillbaka till syftet. Tjuf, snabbt så är det förpackat! Men jag var ingen snabbförpackning, utan jag fick använda fantasin, associera på ett annat sätt. Men jag försökte att få ner det på en handfast nivå ... Men den gubben gick inte och till slut så var vi inne på samma linje allihopa."

Deltagarna kan inte omfatta Shibboleth med en invand inställning och perception. För att på ett meningsfullt sätt tillägna sig Shibboleth krävs en attitydförändring; en empatisk mottaglighet där man deltar med sina sinnen och kraften hos fantasin och föreställningsförmågan. Man kommer över sitt motstånd och tillåter sig att överraskas. Detta öppnar upp en associativ process där tankar och känslor får fritt spelrum. Genom den estetiska hållningen sker en förskjutning från en instrumentell

attityd mot en psykisk öppenhet som innebär en frigörelse till något oanat. Den artistiska formen och musiken lyfter fram fantasin, föreställningsförmågan hos deltagaren.

5.4.3.2.1 Att öppna upp för det annorlunda

"De skulle aldrig tro mig på jobbet ... Min arbetsplats är full av förkrympta själar".

Den diskrepans som stiger fram vid deltagarnas övergång från förväntningar av det uppenbara till att bli exponerad för det obekanta framkallar, förutom känslor av motstånd, en härlig känsla av "övertäckning som öppnar upp en annan värld". Deltagarna utkämpar en form av frihetskamp/kamp för befrielse, åsidosättande sitt instrumentella "själv" och befria sig själv från att använda traditionellt sunt förnuft i syfte att kunna motta denna nya värld. De satsar på ett upplevelsens kontrakt - ett erkännande av att Shibboleths "tankelekar och musikaliska inslag" är värt att på allvar ta del i. Deltagarna ger efter och underordnar sig upplevelsen utan att söka tillfredsställelse i en omedelbar begriplighet. Deltagarna anar också att kontroll och logik kommer att upphäva upplevelsen i sig och därmed förhindra erövrandet av en annorlunda form av insikt än en traditionellt uppenbar begreppslig vetande; det Shibboleth än säger, så sägs detta inte på ett bokstavligt sätt. En överväldigande känsla av övertäckning följer. Denna förundran sporrar deltagarna att gå bortom rutiner och anamma en ny ansats.

5.4.3.2.2 Att associera fritt och processinriktat

"Här kan fantasin flöda, man får associera, det är inget förutbestämt spår jag ska in på, utan släpp loss".

Deltagarna öppnar upp för ett associativt tänkande, vilket betyder att kopplingar på en psykisk nivå görs utan att ett explicit och kontrollerande "Jag" stiger fram. Tankar utan medvetet samband som refererar framåt och bakåt dyker upp efter varandra och hanteras dels till synes obeaktat som en serie av associationer och associationsflöden, dels som material för reflektion och bearbetande. Tankar vandrar mellan olika sfärer - människans existentiella utsatthet, det djupast personliga eller den professionella situationen. Shibboleth vecklar ut sin värld av referenser andra än deltagarnas egna, och deltagarna följer den tankelinje som därmed öppnats upp och låter sig ledas in i en egen inre dialog. Associationer till den egna livsberättelsen länkas samman med Shibboleths inneboende associationer. På detta sätt förverkligas Shibboleths egen dialog genom deltagarnas inre diskurs. Texten ställer frågor som väcker motfrågor, som om deltagaren förhandlar med Shibboleth-innehållet. Denna personliga inre dialog sammanvävs med associationer som andra deltagare bidrar med under den gemensamma reflektionen. Deltagarna utmanas av det mångfacetterade, och är påtagligt berörda av det faktum att en och samma performance kan mottas upplevas och förstås på så diametralt olika sätt.

5.4.3.2.3 Att befria något som tidigare varit otänkbart, oanat.

"Jag kände frihet. Och det kvittar hur jävla utflippad jag än var, så var Shibboleth ännu mer utflippat."

Utifrån detta icke-själv-kontrollerande sätt att närma sig, anamma något, stiger en ny befriande upplevelse fram. Den bejakande inställningen innefattar ett oväntat mod att möta och hantera en okontrollerbar situation. En stark känsla av frigörelse infinner sig. Denna känsla av frihet kommer när något nytt bortom det givna manifesteras, en frigörelse in i/till något oförutsägbart. Deltagarna

har befriats från vanemässigt tänkande och alltings läsbarhet, genomsynlighet och rationalitet. Självet svävar "i pendlandet mellan medvetet och omedvetet, mellan att förstå och att bara finnas till" liksom att vara i en "vaken, medveten dröm". Denna mystiska obestämdhet som man som deltagare önskar avkoda/uttyda ger en tankemässig frihet. Shibboleths fiktiva, imaginära sfär, dess gåtfulla natur, erbjuder paradoxalt nog ett utrymme som framstår som mer verkligt och mångfacetterat än vardagsverkligheten i sig. Deltagarna hittar ett sätt att gå utanför sig själva, ett gränsöverskridande.

5.4.3.2.4 Kreativ respons till Shibboleths form.

"Formen, som konstform, är närgången, kombinationen av text och musik, det fick mig att tänka annorlunda."

Kollage-tekniken och röstkompositionens oförutsägbarhet som upphäver en kausal och kronologisk ordning kräver att annat sätt av tänkande vilket mobiliserar deltagarnas kreativa föreställningsförmåga. Tankarna pendlar, vibrerar mellan olika nivåer, söker efter ledtrådar för att urskilja mönster i ett slags väv-liknande tänkande. Man "försökte se sambanden" och försökte se länkarna mellan olika passager. Deltagarna tvingas till "mental gymnastik"; själva skapa kontinuitet, stå för det episka "jaget". Fantasins, föreställningsförmågans kraftfulla strävan efter sammanhang skapar en meningsfull helhet. Deltagarna ser klara inre bilder och musiken spelar en viktig roll för de bilder som skapas. Deltagarna förundras över valfriheten i det spelrum som fantasin erbjuder. Någon associerar med "ord som inte ens har uttalats men som du intuitivt plockar upp och placerar in i dina egna ord" som om deltagarna kan höra det outtalade. Någon förundras över den egna förmågan att skapa ord, som om berättelsen skriver sig själv. Deltagarnas dagboksanteckningar visar på ett poetiskt sätt att skriva.

5.4.3.3 En emotionell ansats

"Det starkaste intrycket är att det är en så emotionell upplevelse."

Den emotionella laddningen i upplevelsen av mötet med Shibboleth är påtaglig, uttalad och tydlig. Deltagarna tar till sig de olika karaktärernas verklighet (så som de träder fram i Shibboleth, min anm.) och berörs av deras lidande. Deltagarnas empatiska respons utgör startpunkten för den egna inre resan, och på denna resa har de alla slags upplevelser som smärta, rädsla såväl som skönhet. De upplever känslor som de tidigare inte mött hos sig själva och ett nytt perspektiv på livet och världen stiger fram. Den artistiska formen tillsammans med musiken spelar här en viktig roll för den emotionella responsen.

5.4.3.3.1 Att öppna upp för "den andre" och dennes inre verklighet

"Alla starka känslor var på plats och jag levde i detta som berättades".

De olika föreställningarna - "några verkligt fasansfulla, några fantastiskt vackra" tar med sig deltagarna på "hjälpande resor genom andra människors ögon och tankar och där man får möjligheten att delta i "en annan människas inre resa". Det är inte de fakta som noteras under dessa resor; istället får man som deltagare syn på det outtalade som "man intuitivt fångar upp". Deltagarna möter "livet i alla dess kontraster och motsättningar" och tar in de olika karaktärernas konfliktfyllda inre realiteter och testar ibland hypoteser om deras mentala status. Man öppnar som deltagare upp för andra människors multifacetterade inre liv och försöker ge dem en röst i "rese-dagboken". Att

konfronteras med orättvisor och lidande hos andra väcker ett "spektrum av känslor" och deltagarna slås av det faktum att "det berör så mycket" Någon slås av en djup känsla av livets helighet och rättskänsla, och känslor av skuld och skam stiger fram. Känslor av solidaritet och tillhörighet uppstår och därmed en önskan om att kunna befria andra från lidande.

5.4.3.3.2 Att processa det som möter emotionellt - den inre resan

"Går man in i det måste man gå nere i de mörkare känslor och sårbarhet, man kan vara väldigt rädd. Jag och några fler i gruppen har upplevt det under tiden."

Att ta del av andras smärtsamma verklighet startar en "inre resa utan dess like" och på denna resa möter deltagarna sin egen utsatthet. Deltagarna uthärdar plågsamma känslor och söker sig till det ännu inte utforskade. Man söker finna en mening i det smärtsamma. Deltagarna blottar sig själva och görs medvetna om sina begravda sår. Man öppnar upp för den svåra frågan om hur trogen man varit sitt liv. Den djupa sammanvävningen av det djupt personliga med det universella har en skyddande funktion och kraft när deltagarna möter sin egen smärta. Det är som om det personliga är helt unikt och samtidigt lever i var och en.

5.4.3.3.3 Att erfara hur en ny subjektivitet växer fram/stiger fram

"Genom att ges möjligheten att uppleva alla dessa emotioner/känslor under en kväll, så fick jag möjligheten att se livet från en annan utgångspunkt".

Deltagarna upplever växt och mognad i det att de möter och tillstår sin egen smärta. Ut ur det svåra föds något nytt. Nya emotionella betydelser och kopplingar, "känslor som jag aldrig tidigare erfart" skapar ett rikare spektrum av erfarenhet. Deltagarna får tillgång till en ny och växande mental sfär. Det tidigare blir nu belyst i ett nytt ljus och deltagarna upplever ett annorlunda "Jag", som om det var någon annan. Det är inte bara den egna subjektiviteten som träder fram på ett nytt sätt, men också världen och andra människor avslöjas som i en uppenbarelse, som om man för första gången verkligen ser. Och när självet och världen framträder på ett nytt sätt, och det tidigare är avslöjat, erbjuds livet i nya och tidigare oanade möjligheter: "Mycket har hänt i mig i kväll. Jag känner det faktiskt som att jag skulle kunna lämna allt jag har för att starta om från en helt annan plats i livet".

Trots att Shibboleth innebär smärta och lidande, konstituerar Shibboleth samtidigt en plats för livgivande hopp och styrka. En ström av tankar, känslor, text och musik skapar en dynamisk mental rörelse, "en helt ny kraft" som erbjuder en känsla av vitalitet, lust, nyfikenhet och närvaro. Deltagarna upplever närhet och kärlek till livet. Shibboleths imaginära rum känns som "hemma" där man kan komma i "kontakt med sig själv" och kan "öva att vara sig själv" och "växa mer som människa". Deltagarna möter och erfar "djupet av sig själv" och berörs i sitt "allra innersta". Och när de möter mer av sitt sanna själv medför detta en överväldigande känsla av själv-bekräftelse och självkänsla. Man upplever sig vara i samklang med sig själv, något som plötsligt uppenbarar sig. Deltagarna upplever sig också som "mycket mer harmoniska" och att Shibboleth har en återupprättande reparativ effekt.

5.4.3.3.4 Att respondera emotionellt till Shibboleth

"De känslor det väckte har jag aldrig upplevt förut kombinationen av text och musik gjorde att man drogs in och engagerades känslomässigt."

Shibboleth uppfattas som ett "starkt, kraftfullt verktyg eftersom det väcker så starka känslor". Formen upplevs dialektalt; den både bryter ner starka försvar och erbjuder lindring. Här har musiken en central betydelse. Musiken upplevs som "mycket stark" och man "kan inte försvara sig själv i relation till musiken på samma sätt som man kan i relation till ord". Den förhindrar att deltagarna "intellektualiserar och distanserar sig själva" och når de ordlösa mest smärtsamma lagren inuti, "där orden inte verkar räcka till". Musiken ger en "bubblande känsla av eufori trots huggande smärtsamt obehag". Den egna sorgen hittar ett ansikte i musiken. Ibland känns musiken som "nästan det enda positiva" och när "orden är förskräckliga" känns musiken "underbar" och när "käkarna biter ihop och stelnar" så "tinas man upp av den varma musiken".

5.4.3.4 En etisk ansats

"Det måste finnas utrymme för etiska frågeställningar, medmänsklighet, inte bara mätbar kunskap".

Det starkt känslomässiga gensvaret får en etisk vändning; en förbindelse öppnas mellan den estetiska föreställningsförmågan och den emotionella responsen som i sin kognitiva dimension mynnar ut i det etiska rummets överväganden kring människans villkor. Denna reflektion över hur livet borde levas erbjuder deltagarna en möjlighet att kritiskt ifrågasätta verkligheten och den egna livsillusionen. Deras blick vänds inåt i ett utforskande av deras egna liv; självets relation till sig själv, till andra och till världen. Deltagarna omvärderar tidigare ställningstaganden.

En känsla av att vara en del av en större gemensam mänsklighet växer fram parallellt med en ny självmedvetenhet om det egna ansvaret för sin existens, för andra och för det egna ledarskapet. Ett liv som belyses på detta sätt är ett förändrat liv. Deltagarna stiger in i denna värld i harmoni med in nyvunna förståelse av sig själva och andra som en sorts vägvisare som gör det möjligt och till och med nödvändigt, att i handling stå ansvarig inför kallelsen från verkligheten. Den artistiska formen och musiken har en signifikant betydelse avseende den etiska responsen.

5.4.3.4.1 Att öppna upp för en kritisk hållning/ansats, för ett kritiskt förhållningssätt

"Frågor om etik, mänsklighet, vad det är att vara människa, gjorde ett djupt intryck på mig."

Att öppna upp för andra människors verklighet och lidande hör till ett etiskt sammanhang. Kraften i den smärta som drabbar deltagaren måste följas av ett förhållningssätt, att "verkligen sätta sig ner och tänker igenom: "Vad innebär det jag hörde nyss? Sånt har jag aldrig hållt på förut". Deltagaren träder in i ett utrymme för reflektion kring "saker som jag aldrig tidigare berört med andra". Man angrips av frågor kring ondska, människovärde, civilturage etcetera men det är inte moraliska lösningar man söker. Deltagarna följer de olika trådarna avseende mänsklighetens moraliska komplikationer och utmaningar. En önskan att fånga etisk relevans, hur saker och ting verkligen förhåller sig, väcks. Detta ger ett kritiskt öga för att ifrågasätta den verklighet man möter, är vittne till och därtill de egna illusionerna. Det kritiska tillvägagångssättet omfattar också reflektion i relation till andra deltagares reaktioner.

5.4.3.4.2 Självprovning och omvärdering.

"Vi läste mycket om kontraster ... sen började jag titta på mig själv ... för då ställs värden mot varandra på ett nästan onaturligt sätt ... vad är gott och vad är ont? När väljer jag det? ... som det här med koncentrationslägren vi läste om, soldaterna, gör man valet sen eller gör man det nu?"

Att konfrontera andra människors berättelser är att konfrontera de egna, som om man såg sig själv genom andras ögon. Att få ta del av detta appellerar till deltagarens konkreta vardagsverklighet och kräver en personlig respons. Man undersöker var man hittar sig själv som människa. Man bearbetar, hypotetiskt, de svåra frågorna om ens egna möjliga ställningstaganden i extrema situationer. Den moraliska fantasin lyssnar till röster ur verkligheten och deltagarna reflekterar över den egna förmågan och möjligheten att lindra och minska lidande. Med en självkritisk blick undersöker deltagarna "stereotypa värderingar som de aldrig tidigare övervägt/reflekterat över" och tränger in i sina respektive "egna mentala liv" som aldrig tidigare. Precis som i ett moraliskt uppvaknande, upptäcks "dolda fördomar" vilket avslöjar något nytt. Den enskilde hittar mod att nalkas detta "som man kanske inte vågat se hos sig själv tidigare", och står kvar i dialog med sitt eget samvete.

5.4.3.4.3 Att orientera sig mot ansvarighet

"Hela mitt liv har påverkats av den här kursen." "Det här programmet har fått mig att våga ta beslutet att ta livet på allvar och att leva fullt ut är en skyldighet".

Deltagarna vittnar på ett kraftfullt sätt om sina förändrade liv, om en "annorlunda attityd till sig själv, till andra och till situationer". Det inkluderar också en ny medvetenhet och ett nytt sätt att tänka. Deltagarna uttrycker en förstärkt, engagerad attityd till livet och en vördnad för livets helighet. En medvetenhet om att värderingar "genomsyrar allt du gör", och att vår mänsklighet och frihet är förknippad med etiskt ansvarstagande växer fram och ger en ny förståelse för "vad det betyder att vara människa". Denna förståelse förkroppsligas i handling - att handla, verka i världen, här och nu. Deltagarna återknyter upplevelsens värld till ansvarets verklighet med den andre som perspektiv och rör sig i verklighetens dialektiska värld. Nedan följer de mest uttalade förändringarna.

- den Andre framstår som främmande samtidigt som den Andre också känns närmare.

Deltagarna uttrycker en djup insikt i den andres "annanhet". Den andre framstår som "diametralt" skild från mig själv. Denna insikt föder en ny medvetenhet om att inte förminska det unika hos den andre till enbart en spegel av mig själv. Deltagarna anstränger sig för att "se djupare på människor", "försöka förstå andra människors idéer", att "lyssna in medarbetarens känslor". Denna ansats att lyssna skapar en ökad tolerans och ny förståelse, och man strävar efter att utgå från den enskilda människan i en enskild situation. Deltagarna "känner en större respekt" för medarbetare och är "mer ödmjuka i mötet med medarbetarna som individer, oavsett vad de presterat Jag kan separera deras prestation från deras värde som människa". Denna vördnad involverar en oegennyttig altruistisk känsla av omsorg. Deltagaren "blir mer involverad i medarbetarens sociala problem" och initierar olika aktiviteter till medarbetarnas förmån. Denna förståelse av den andres annanhet som främjar omsorg, frigör deltagaren från känslan av att vara separerad i förhållande till medarbetare. Medarbetaren kommer närmare och deltagaren känner sig bekväm i att vara öppen och autentisk. Deltagarna uppfylls också av en djup känsla för det gemensamma mänskliga.

- egot krymper samtidigt som självständighet växer (suveräniteten ökar).

Medan distansen till medarbetarna minskade ökade distansen till sig själv. Deltagarna erfor en mer balanserad bild av sin egen betydelse. En överraskande upplevelse av att vara befriad från behovet av självhävdelse infinner sig. Medan "egot" krympt har känslan av suveränitet ökat. Man "ställer krav utifrån hur man själv skulle vilja bli behandlad" och är starkt medveten om att personlig frihet befriar en från att känna sig som "ett offer därför att jag alltid kan göra ett val". Shabboleth har

hjälpit deltagarna urskilja det meningsfulla och viktiga och därmed att "få rätt proportion på saker och ting". Det representerar en skyldighet att förändra sitt sätt att leva i världen och att ta ansvar för sitt välbefinnande.

Men suveränitet manifesterar sig själv inte bara som ett ansvar för sig själv, utan också som moralisk integritet och mod att intervensera, ingripa, i världen när vardagsverkligheten så utmanar och uppmanar till detta. Den nya medvetenheten om "vikten att stå upp för sina åsikter ... att våga intervensera, ingripa" är mycket påtaglig. Deltagarna hör starkt den etiska uppmaningen. Deltagarna upplever att "Shibboleth har givit mig mycket mod" och vågar ingripa när "medarbetare behandlas illa av team-ledarna. Jag ifrågasätter mina kollegor". Man vågar motstå grupptricket. Att på detta sätt överstiga sina egna begränsningar och vara öppen att avslöja sitt inre, sina värderingar ger en överväldigande känsla av själv-erkännande och självkänsla.

- där verkligheten framträder som mer komplex samtidigt som det blir lättare att ta ställning och bedömningarna blir tydligare.

En stark medvetenhet om människans mångfasetterade natur medför ett ansvar att relatera till mänsklig komplexitet och man "undviker inte, fegar inte ur, från det provokativa, det ondskefulla eller smutsade, solkiga. Man måste hantera allting som en medmänniska och som en ledare". Man verkar söka möten med andra på sätt som tidigare uppfattades som obehagliga. Man öppnar sina ögon för den andres sårbarhet. Större medvetenhet om det komplexa och det komplicerade ökar inte sårbarhet; istället växer sig känslan av frihet och säkerhet starkare. Deltagarna upplever sig "stå stadigare på jorden i verkligheten så som den är" och med "en bättre beredskap att hantera intensiva situationer och behålla perspektivet klart så att jag kan vara där jag är". Det är lättare att uppfatta relevansen i olika situationer och "sälla bort det som är mindre viktigt och göra rätt sorts prioritering ... Om det är krångel med en medarbetare, varför skulle jag bli upprörd över det när jag vet att några har varit i gaskamrarna?" Den starka kraften i bedömningar betyder också en ny medvetenhet om ondskans verklighet som involverar en tydligt uttryckt etisk vändpunkt. Detta nya perspektiv gällande ondska betraktas nu konstruktivt utifrån perspektivet av mänsklig frihet och möjligheten att välja att göra motstånd. Det sker ett drastiskt skifte i deltagarnas grundläggande etiska position. Från att tidigare inte haft förmågan att rymma klyftan mellan det destruktiva som sker och vad man istället önskar skulle ske - att man vägrar se aktuell ondska som oundviklig utan istället som något som inte kan tillåtas triumfera och som något som man har frihet att vägra att delta i.

- från makt till allvaret och sårbarheten i ansvarstagande

Insikten i allvaret i att inneha en maktposition stiger starkt fram och deltagarna erkänner maktens inneboende möjlighet att orsaka lidande.

Återigen ser vi en fundamental förskjutning i deltagarna; från att ha tänkt i termer av makt till att tänka i termer av ansvar. Deltagarna känner "ett ansvar för mänskligheten som jag aldrig upplevt tidigare". Destruktivt ledarskap "måste möta motstånd, dagligen" och när ett verksamhetsbeslut fattas "så kanske, oavsett allt, mänsklig sorg och misär överväger eventuella affärsmässiga förluster. Jag försöker balansera dessa hela tiden". Och denna ansvarighet kan inte rationaliseras bort eller hänvisas till någon annan. Den nya "etiska känsligheten" och ansvarighetens djupa vikt kan verka vara tung och ensam att bära i en unik situation med en unik person. Men den ger också styrka.

5.4.3.4.4 Att reflektivt respondera på Shibboleths form

"Det här har klivit närmare mig, på ett sätt som jag inte varit med om förut. Just texterna och också musiken." "Det gick inte att vara likgiltigt, man tvingades helt enkelt att hantera det som förmedlades."

Den konstnärliga formen upplevs motverka de repressiva mekanismer som slås på i mötet med det "otäcka" och deltagarna tvingas överge positionen av likgiltighet. Formen upplevs som en "förutsättning för diskussionerna, vilka väckte upp så mycket". Musiken spelar återigen en central roll för en fördjupning av reflektionen. Musiken "genom att vara en total kontrast" till texten "avslöjade det stundtals absurda" vilket tillförde reflektionen "något ytterligare". I en epifanisk upplevelse avslöjar musiken deltagarnas egen tendens att låta sig förföras. Även scenframträdandena med sin avskalade läsning får det sagda ordet att framträda tydligare. Deltagarna behåller en reflekterande hållning utan att förlora sig själv i det emotionella "till skillnad från när man ser en film, då kan man bli väldigt emotionell, skrattar, gråter. Mellan gångerna tänkte jag". Man "utmanar sig själv" att "koncentrera sig till 100%". Och när hjärnan och hjärtat verkligen anstränger sig att förstå, undgår vidden av mänskligt lidande att bli en abstraktion som ett försvar mot verkligheten: "Mina luftvägar kändes plötsligt väldigt förträngda, tusen nålar trängde sig in i mitt bakhuvud och jag kunde nästan se gasen framför mig".

5.4.3.5 Den fantastiska och oavslutbara mitt i det svårfångade och svårbegripliga..

"Det gick från att fundera vad det här är för någonting till vad fan vad bra det är".

Deltagarna kommer till Shibboleth med sin inställning färgad av sin förförståelse. Shibboleth uppfattas som en värdelös omöjlighet, "en kränkning". Ett och ett halvt år senare ser deltagarna tillbaka, nu med ögonen färgade av Shibboleth. Deras uppfattning har förändrats och det förflutna se i ljuset av det nya. I det rum som skapades av Shibboleth, mitt i det svårfångade och svårbegripliga har deltagarna fått erfarenheter och upplevelser som "de aldrig tidigare haft". De mötte något tidigare oäkat och "fantastiskt" som gav dem "gåshud" och fyllde dem med en "känsla av något större, magiskt, en enorm närhet och gemenskap, extremt vackert, starkt, smärtsamt och minnesvärt, allt på en och samma gång. Att våga vara människa, att våga se, känna" och våga lyssna till "allt som är i mig, av gott och ont, av himmel och helvete". Deltagarna har svårt att greppa vad de deltagit i och att se "den fulla omfattningen och konsekvenserna" av Shibboleth. Något "har blivit rört vid", det är en erfarenhet bortom ord; detta är något som "lever vidare" och "ligger och mullrar på" som om det var aldrig sinande, "något sattes i rörelse som kommer att leva vidare".

5.4.3.5.1 En kognitiv dimension

"Det verkar som om vi alltid måste ha syfte och mål".

Deltagarna berättade inledningsvis om sin instrumentella position. De traditionella programmen för ledarskap står i opposition till Shibboleth: "Jag kan inte längre råda mina stackars nyanställda ledare att delta i dem ... När en ny metod kommer förväntas du följa densamma slaviskt. Men ... människor är inte så fyrkantiga ... Vi har aldrig nämnt något negativt om varandra så som man kan göra i andra förbaskade kurser ... Emellertid, svagheten hos mänskligheten beskrivs av Shibboleth själv så varför skulle du behöva peka finger åt andra? ... Sådana kurser dränerar mig, när andra berättar för mig vem jag är."

5.4.3.5.2 "Att våra liv är en shibboleth är så sant."

"Att våra liv är en shibboleth är så sant."

Det främmande Shibboleth är nu assimilerat av deltagarna som en sorts känsla av erkännande av livet. Shibboleth talar och handlar genom dem som om livet fick en tydligare form genom Shibboleth. Shibboleths "kontraster och ytterligheter, motsägelsefullhet", "blandningen av skratt och smärta", är "livet i sin bredd, hela spektra", "både fars och tragik", och likaledes existens utan "rimlig dramaturgi" eller "ett tydliga ramar" och "man slits mellan känslorna hela tiden". Den estemetiska positionen som deltagarna anammade speglar livets krav och de bär den med sig som en modell för hur man kan relatera till världen. Eftersom "kontroll är en illusion" och "livet består av en mängd komponenter och man måste tillåta sig själv att bli buren", betyder detta ett accepterande av att det är svårt att hitta givna mönster för den egna existensen och att detta implementerar ett öppet tillvägagångssätt kan ordna tillvaron.

5.4.3.5.3 Emotionell/kroppslig dimension

"Ni har talat till mina nerver, mitt allra innersta ... mitt skelett, mina molekyler".

Deltagarna bär med sig som följeslagare ut i världen spår av Shibboleth som "etsade sig fast", och som finns "inombords". Dessa känslösbärande minnesmärken som "ofta dyker upp i mitt medvetande" - ord som "instruktioner för gasbilar: lasten har en naturlig förmåga att samla sig där bak", "jasminen, himlen och att kunna älska många" eller "sången Jag vill tacka livet" - fortsätter att skapa känslor som ger vägledning och möjliggör nya sätt att handla i världen. Deltagarna uttrycker en stark kroppslighet, som om erfarenheten nådde allra längst in i dem.

5.4.3.5.4 En etisk dimension

""Märkligt hur vi påverkades ... utan att veta om det ... För min del, så mycket har hänt ... och det är lite skrämmande för i sig är det inte ett val jag gjort, utan en verklig uppenbarelse, hur förklarar man något sådant?"

Den etiska känsligheten är nu en djupt integrerad del av var deltagares omdöme. Deltagarna upplever det som att de har en inre dialog. Deltagarna ger uttryck för en djup känsla av hopp som växte fram ur mötet med Shibboleth; att människor kan bevara "modet att leva, trots all obegriplighet" och bevara sin värdighet och en stark tro på mänskligheten trots fruktansvärda förhållanden. Och deltagarna själva ger uttryck för en ny känsla av vördnad för livet: "Denna enorma kärlek till och tacksamhet för livet, det är något som jag aldrig tidigare upplevt. Inte på den här nivån".

6 Diskussion

sid 88 - 111

6.1 Sammanfattning

Två hypoteser prövas i denna avhandling: den första handlar om de direkta effekterna av ledarskapsträning för deltagande ledare, den andra handlar om effekterna av ledarskapsträning för deltagande ledares medarbetare. I linje med de två hypoteserna valdes två koncept för statistisk utvärdering som kompletterades med ett tredje koncept avseende ett "inifrån"-perspektiv gällande Shibboleth.

Koncept 1:

Ledarens ansvar,

inkluderande ett pro-socialt ansvar, ansvar för sig själv och ett ledarskapsansvar, utvärderades i delstudie 2 och 3 genom följande prediktorer⁶.

- Agreeableness: "Voluntary behaviour to benefit another", omsorg, som en predikterar pro-socialt ansvarstagande.
- KASAM, känsla av sammanhang som ett uttryck för flexibilitet (resilience) (self-responsibility - egenansvar)
- Självmedvetenhet - som predikterar ödmjukhet och självutveckling (egenansvar)
- Låt-gå beteende, som predikterar ledarskapsansvar, och förmågan att hantera (Capacity to cope) som predikterar motståndskraft avseende stress (stresstålighet) och ledarskapsansvar.

Koncept 2:

Psykosocial och biologisk stress

relaterad till arbetsmiljö och eller ledarskaps stil utvärderades i delstudie 1 genom följande uttryck:

- prestationsbaserad självkänsla
- Covert coping, undvikande beteendestrategier vid mötet med orättvisor och orättfärdig behandling på jobbet.
- Dålig mental hälsa som innefattar (comprising) mental utmattning, sömnsvårigheter och depressiva symptom
- Bilogiskt relaterade prediktorer för flexibilitet: DEAH-S (ett anaboliskt hormon) och kortisol (ett kataboliskt hormon)

Koncept 3:

Ett "inifrån"-perspektiv avseende Shibboleth,

som ett komplement till de statistiska analyserna, undersöktes/analyserades i delstudie 4 de psykologiska processer som framkallades/sattes i rörelse (induced) i ledarna under interventionen men också efter interventionens slut. Analysen belyser den centrala karaktärstiken avseende Shibboleth vilket utgör kärnan av den påverkan som uppstår så som deltagarnas uppfattar det.⁷

⁶ Prediktion – vetenskapligt grundad förutsägelse, prediktiv validitet – grad av säkerhet varmed ett test förutsäger en individs eller en gruppns prestationer i det avseende som testet anges göra prov på; jmf prognostisk validitet.

De två hypoteserna bekräftades genom kvantitativa studier (delstudie 1, 2, 3) och styrktes av den kvalitativa studien (delstudie 4). De huvudsakliga slutsatserna av forskningen kan kortfattat beskrivas som följer:

Båda interventionsprogrammen påverkade deltagande ledares beteenden och attityder. Ledarna förändrades likväl som deras medarbetare. Emellertid skilde sig effekterna i de båda grupperna åt på ett kraftfullt sätt.

Medan Shibboleth-programmet initierade positiva förändringar hos ledarna (ett ökat ledarskapsansvar), observerades de motsatta effekterna i spåren av det konventionella programmet. Detta mönster av olika sorters förändring avseende de båda ledargrupperna var logiskt konsistenta med de observerade motsvarande förändringarna i respektive medarbetargrupp – en förbättring avseende psykosocial och biologisk stress i Shibboleth-gruppen i motsats till den konventionella gruppen, vilket stärker resultaten/slutsatserna.

De rön som tagits fram avseende Shibboleth-gruppen verkar vara sammanhängande och förståeliga. Redan vid den första uppföljningen observerade medarbetarna förändringar avseende ledares beteenden (låt-går och en kapacitet att klara stress); medarbetarnas skattning av ledarna pekade på en förbättring: De visade på ett minskande beteende avseende likgiltighet och undvikande, mer ansvarstagande och hängivenhet, ett ökat mod att ta ställning i kritiska situationer och en högre förmåga att hantera stress etc.

I motsats till sina medarbetare skattade ledarna sitt eget låt-gå beteende som att det ökat, vilket sammantaget vände en inledande självöverskattning till en mindre självunderskattning vilket ledde till en större överensstämmelse mellan ledarens självförståelse och medarbetarnas uppfattning av ledarna.

Förändringarna indikerar att ledarna övergav en upplåst position till förmån för en ökad självmedvetenhet och ödmjukhet. Denna förbättrade medvetenhet avseende vardagsverkligheten följdes av en mobilisering av en självförbättringsprocess som resulterade i beteendjusteringar som av medarbetarna uppfattades som ett ökat ansvarstagande. Därtill, vid den första långtids-uppföljningen (12 månader efter inledd intervention) visade personlighetstester på en signifikant förbättring avseende pro-socialt ansvarstagande (agreeableness - omsorg) och psykologisk flexibilitet (Sense of coherence : Hur hantera avsaknaden av kontroll i livet), bland ledare som deltog i Shibboleth i motsats till ledarna i den konventionella gruppen.

Samtidigt, också vid den första långtids-uppföljningen, blev signifikanta förändringar bland medarbetarna synliga. I jämförelse med den konventionella gruppen observerades en förbättring avseende strategier att hantera vardagen (coping strategies), prestationsbaserad självkänsla och mental hälsa (minskad mental utmattning, mindre sömnsvårigheter och en minskning avseende depressiva symptom) såväl som en högre koncentration av det återbildade/anaboliska hormonet DHEA-S.

Dessa förändringar hos medarbetarna indikerar att ett ökat ledarskapsansvar och större flexibilitet, och därmed, en initierad förbättringsprocess hos medarbetarna själva som i sin tur pekar på en långsiktig hälsofrämjande effekt. I stark överensstämmelse med de statistiska rönen visade perspektiven "inifrån" att ledarna i Shibboleth upplevde programmet som en stark förändrande kraft. De beskriver olika sätt på vilka de förändrat sitt tänkande och handlande i relation till sina liv. De beskriver en ny känsla av medvetenhet som de aldrig tidigare erfarit när det gäller att ta ansvar för andra, för sig själva och för sitt ledarskap, vilket också stärkte deras självkänsla och en känsla av värn och tacksamhet till livet. Dessa rön identifieras inte bara direkt efter interventionen utan

också i den påföljande uppföljningen ytterligare nio månader senare, vilket tyder på en långsiktig effekt.

Därtill kommer det teoretiska bidraget utifrån denna avhandling vilket sammanfattas i ett nytt begrepp aesthemetics (estemetik, min översättning) en kombination av aesthetic (estetiska), emotional (emotionella) och ethic (etiska) dimensioner genom vilket Shibboleths transformativa påverkans-kärna konceptualiseras. Konceptet estemetik kan hjälpa till att klargöra de underliggande generella förutsättningarna för ett framgångsrikt utvecklingsprogram.

Slutsatserna i denna avhandling diskuteras i skenet av tidigare forskning.

6.2 Förändringar i ledarna.

6.2.1 Låt-gå, självmedvetenhet, ödmjukhet och kopplingen till moraliskt ansvarstagande.

.....

6.2.2 Pro-socialt ansvar och kopplingen till psykologisk flexibilitet.

.....

6.2.2.1 Agreeableness: "Voluntary behaviour to benefit another" (Omsorg, min översättning)

.....

6.2.2.2 SOC: "How do people manage the lack of control of their lives" – KASAM

6.3 Förändringar hos medarbetarna.

6.3.1 Psykologisk flexibilitet (resilience – motståndskraft och återhämningskraft)

.....

6.3.2 Neurobiologisk flexibilitet (resilience – motståndskraft och återhämningskraft)

.....

6.4 Neurobiologisk och psykosocial resiliens, ledarskap och moraliskt ansvar.

.....

6.5 Metodologiska överväganden

.....

6.5.1 Design

.....

6.5.2 Metodologi och analys

.....

6.6 Generell diskussion

.....

6.6.1 Hur kan vi förstå de negativa effekterna i följden av det konventionella programmet

.....

6.6.2 Hur kan vi förstå de positiva effekterna i följden av Shibboleth- programmet

.....

6.6.2.1 Ökad psykologisk komplexitet

.....

6.6.2.2 Ökad psykologisk komplexitet och effektiviteten i ledarskap

.....

7 Teoretiska implikationer

Sid 112 – 122

7.1 Den estemetiska, dialektiska processen

.....

Det vetenskapliga bidraget i denna avhandling är, i tillägg till de empiriska rönen det teoretiska konceptet ”estemetik” (estetiska, emotionella och etiska dimensioner). ”Estemetik” begreppsfastar den kärna som konstituerar den förändrande transformativa kraften i Shibboleth. ”Estemetik” som koncept kan hjälpa till att klargöra de underliggande generella villkoren för ett framgångsrikt utvecklingsprogram.

Mötet med Shibboleth medförde ett drastiskt brott med det välbekanta och var en både negativ och positiv upplevelse; att göra sig själv mottaglig för det främmande, för andra och för sitt eget lidande var smärtsamt. Existensen blev mer sårbar, mer allvarstygnd och mer krävande. Det kan hävdas att de positiva förändringarna inte överväger de negativa aspekterna och att en sådan utmanande psykologisk process till och med skulle leda till en ökad sårbarhet. Men ändå, med referens till olika författare, argumenterar vi för att negativa upplevelser enbart är en underliggande förutsättning för de positiva effekterna. Den dialektiska estemetiska natur som konstituerar kärnan i Shibboleths påverkans kraft erbjuder deltagarna en värld med kontrasterande poler.

I det som följer ges en konceptuell beskrivning av en estemetisk, dialektisk process. Den estemetiska ansatsen.... som ledarna anammade konstituerar den inre strukturen i vart och ett av följande karaktäristika:

- 1 En estemetisk chock: inspiration genom ett brott med det välbekanta.
- 2 Ett estemetiskt anslag: en bekräftelse av livet genom det som är svårt.
- 3 En estemetisk transformation: självbekräftelse genom moraliskt ansvarstagande.
- 4 Det svårfångade och begränsande i Shibboleths artistiska teknik.

Den ordning genom vilken de fyra karaktäristika ovan beskrivs antyder inte någon strikt kausal sekvens: De fyra olika karaktäristika kan samexistera i olika varierande kombinationer⁸ genom hela processen och kan ses som framsteg genom en spiralformad rörelse.

.....

7.1.1 Estemetisk chock: inspiration genom ett brott visavi det välbekanta

.....

Att möta Shibboleth är som en chock som bryter ner det välbekanta och är en både negativ och positiv upplevelse. Emotionellt upplevdes Shibboleth påverka, på ett okontrollerbart sätt, självets/jagets djupare nivåer och ovälkomna och skrämmande känslor väcktes upp. Etiskt, genom ett arbete som utmanade mekanismer av förnekande, upplevde deltagarna att Shibboleth tvingade dem att relatera till lidandet hos andra. Estetiskt väckte den artistiska formen en stark oförställd förundran inför något unikt, vackert och magiskt.

I denna dialektiska, destabiliserande känsla, i svängningen på tröskeln mellan utanförskap och tvång å ena sidan, och en känsla av frihet och förtrollning å den andra uppstår ett drastiskt brott med en vanlig självupptagen attityd. Detta brott kan ge ett incitament att gå bortom det givna.

Chocken/brottet tillskrivs en stark transformativ vikt av teoretiker. Enligt fenomenologi och

⁸ Jämför C B Kenny ”Field of play”

psykoanalys, för att mogna mentalt, krävs ett radikalt brott med en ingrodd, ”naturlig attityd” (Husserl, 2012): när vi förlorar kontrollen över våra intentioner, kan främmande, undantryckta och märkliga känslor inom oss transformeras och integreras till något meningsfullt. För Levinas (1985), har denna brytning en stor etisk signifikans; vid en allvarlig brytning ifrågasätter vi vårt goda samvete. Ricoeur (1991a) talar om ”det möjligas chock” genom konstupplevelser som reorienterar vårt tänkande och tillhandahåller nya vägar, sätt för oss att förhålla oss till livet.

Adorno (1997) gör en liknande koppling. Han menar att genom mötet med konsten som är ”det blixtljus som flammnar upp för ett blundande öga som träffas av ett slag” får vi epifaniska moment. Något främmande men ändå nära träder plötsligt fram, ”som fen i sagorna”, det fantastiska mitt i det triviala, och ger impuls att tänka annorlunda och ”frigör människan från hennes fjättrar”. Konsterfarenheten är ett möte med ett kraftfält som ger ”gåshud”, säger Adorno. Men man måste glömma sig själv, förlora marken, bli skakad, uppleva ”känslan av att bli överfallen” för att ”the possibility of truth that is incarnated in the aesthetic picture becomes vivid.” Sådana ögonblick kan också, enligt Fischer-Lichte’s (2008) slå oss som genom ”en magisk ström”, en plötslig, intensiv upplevelse av ”radikal” närvaro, ”förkroppsligat sinne” och som inte kan återskapas i det vardagliga livet och som därtill kan bli en källa till kraft och lycka. Det ovanstående fångar på ett nära sätt deltagarnas beskrivning av sina upplevelser i mötet med Shibboleth: man ser med nya ögon/ser i ett nytt ljus, där nya tankar och känslor, aldrig tidigare upplevda, stiger fram såväl som en intensiv känsla av närvaro, frihet, lycka och tacksamhet till livet.

7.1.2 Estemetisk tillägnelse (införlivning): bekräftelse av livet genom det svåra (svårigheter)

.....

Anslaget i Shibboleth var verkningsfullt men samtidigt också utmanande med upplevelser av till exempel skuld, rädsla, ångest eller ondska. Samtidigt infann sig en känsla av säkerhet; ”detta kan inte skada mig”. Deltagarna upptäckte, med förvåning och förundran, modet att omfatta och rymma både det svåra från utsidan och det mörka från det inre. De upptäckte också friheten i fantasin, glädjen i livet och en kraft till återhämtning och rekreation. Shibboleth tillhandahöll/erbjöd en form av dialektisk estemetisk distans genom vilken självförsvaret kunde transformeras, i enlighet med vad deltagarna rapporterade, till en kreativ utvidgning av självet/jaget och en omorientering: detta kan ha gjort det möjligt för dem, med hjälp av kraften hos fantasin, att känna med lidandet hos andra utan att spegla sig själv i detsamma. Det kan också ha skapat möjligheten till en konfrontation med det egna lidandet utan att för den skull förlora sig själv i smärta. Vikten av den dialektiska kombinationen av distans i relation till självet/jaget (att överge det narcissistiska självet/jaget) och bejakandet (att göra ”det annorlunda/främmande till sitt eget) diskuteras i ett större djup av Ricoeur (1991a).

Man kan argumentera för att den ”plågsamma processen att bejakande” (harrowing appropriation process) inte är nödvändig eller till och med kontraproduktiv; ändå hävdar genom ett flertal teorier att detta är nödvändigt och att det kan vara transformativt/förändrande. Aristoteles använde i ”the Poetics” ordet ”katharsis”, som kan förstås som ett renande och en rensning av emotioner genom konsten, upplevelsen av att ha blivit tvättad eller rengjord genom fruktan och medlidande. Enligt Klein (2002) kräver provande en medvetandegörande process som får oss att skifta perspektiv från en trygghetssökande klyvning av världen i det goda och det onda till en ”depressiv” position där vi får möjligheten att omfatta både gott såväl som ont. Genom denna process utvecklar vi en tilltro till vår egen reparativa förmåga och en förmåga att kunna utstå förluster, skuld och sorg, utan att placera det onda hos den andre. Känslor av ångest och skuld är en förutsättning för moralisk mognad; vi tar ansvar för andra och har en önskan att sona och reparera, vilket vänder destruktivitet till kreativitet vilket i sin tur öppnar för nya möjligheter. Enligt Levinas (2003a), i likhet med Klein, bör skam leda inte till skada utan till en skyldighet för oss att proklamera ett ansvarstagande för oss själva och motivera medkänsla. Enligt Ricoeur (1960) betyder erkännandet av skuld och

ångest samtidigt ett upptäckande av frihet. Med hänvisning till Nabert (Nabert, 1962) argumenterar Ricoeur att en uppmärksamhet på mörka erfarenheter som skuld, ångest och felande är absolut fundamentalt för en förståelse av existensen; optimism kan aldrig göra oss direkt medvetna om en ursprunglig bekräftelse av liv, frihet och möjligheter.

”Behovet av att ge röst åt lidande är villkoret för all sanning”, enligt Adorno (1973b:17) och konsten, som är ”lidandets språk”, erbjuder en unik möjlighet för en kritisk hållning. Ricoeur (1991b) menar på samma sätt att det är genom konsten/fiktionen som vi skapar ”imaginativa variationer av egot” vilket öppnar för en kritik av våra illusioner som i sin tur öppnar för en ”omskapande beskrivning av världen, och särskilt för världar av handling och lidande. Detta arbete är transformativt (förändrande/omskapande). Däri ligger den subversiva kraften hos ”poetics” (skapande, min anm). Med hänvisning till Jasper (1947), menar Ricoeur (1992) att den Grekiska tragedin ger oss ”den chock som är kapabel att väcka vår misstro med avseende inte bara på hjärtats illusioner men också de illusioner som föds ur ”förnuftets hybris” (241). Sådan ”tragisk vishet”, just därför att den inte producerar någon entydig etisk undervisning, eller *phronesis* (en känsla av lämpligt moraliskt omdöme som styr handlandet, Aristoteles, 1980). Nussbaum (1990), argumenterar på samma sätt för att *phronesis* som praktiseras genom konsten kan bli en befäst dygd, och hon betonar, i linje med Aristoteles, den fundamentala roll som känslor och fantasi har för *phronesis*. *Phronesis* kan liknas vid en poetisk förmåga då den kräver kreativitet (Miller, 1996). Bourdieu (1992) talar om poesins ”realitetseffekt”; den magiska effektiviteten avseende att belysa det som är ”begravt i kroppens veckningar”. Deltagarna gav uttryck för något liknande: ”Jag behöver inte reflektera, det sitter i ryggmärgen.” De tillvägagångssätt som deltagarna antog i sitt möte med andra, att hantera, ta itu med särskilda uppgifter i olika sammanhang och att göra det individuella i en specifik situation som sin utgångspunkt liknar *phronesis*.

7.1.3 Estemetisk transformation: självbekräftelse (erkännande) genom ett moraliskt ansvarstagande.

De avgörande vändpunkterna kan beskrivas som följer:

- (i) ett erkännande av tillvarons, existensens begränsningar, den tragiska sidan av liv, den egna och andras sårbarhet, komplexiteten och den inneboende potentialen för destruktivitet, likväl som den okontrollerbara existensens tvetydiga natur och dödlighet.
- (ii) På samma gång utpekande av jaget som ett moraliskt ansvarigt subjekt med kraft att handla, ta ställning och ta ansvar (omsorg) för andra, vilket
- (iii) medför en förbättrad/ökad känsla av en gemensam mänsklighet, ödmjukhet och självkänsla, och också ett ansvar för (omsorg för) det egna välbefinnandet.

Vändningen mot ett moraliskt ansvar för andra, som deltagarna, i enlighet med vad de rapporterade, inte tidigare upplevt/erfarit, och länken till själv-erkännande/självkänsla ligger i linje med både Ricoeurs och Levinas etik. För Ricoeur (2004), tar ”den kapabla människan” alltid omvägen via hårt erövrat lärande genom yttre erfarenheter för att identifiera sig själv som ett moraliskt ansvarigt subjekt; vår kapacitet att handla genuint uppstår enbart genom ett erkännande och inkännande av begränsningarna avseende både mänskligt handlande och mänskligt lidande. Enligt Ricoeur erövrar självförståelse och själverkännande; det sanna jaget kan aldrig greppas, fångas, genom introspektion utan erövrar indirekt utifrån tolkningar av signaler, tecken, som kommer utifrån och i kritisk kommunikation med andra (Ihde, 1971). Levinas hävdar i sin etik för annanhet (1969, 1987) att det är i mötet med den andre, olik mig själv, som subjektiviteten, identiteten konstitueras och därmed inte i sig själv. Därför utgör bevarandet av den andres alteritet kärnan i Levinas etik. Han menar att ett fullt själverkännande uppstår i överskridandet, ett medvetet ”avsättande” av det egoistiska jaget för att ta ansvar för den andre. Då, och endast då, kan jag fullt uppskatta mig själv, vilket innebär en omkastad ordning av det kända ”man måste älska sig själv för att älska en annan”.

7.1.4 Det gäckande/svårfångade och gränsöverskridande i Shibboleths artistiska tekniker

Den dialektiska spänningen mellan kontrasterande lägen som deltagarna befanns i, ett obestämt och destabiliserande tillstånd där gränser korsas (där man överskrider gräns), tillåter (öppnar), enligt många forskare, för en transformation, en förändring av jaget. Sådana ”gränsöverskridande upplevelser” (att passera en tröskel), ett tillstånd av ”betwixt and between” - mellan mellanrum - (Turner, 1995) bygger upp en kreativ sfär inom vilken nya former av handling prövas. Turner refererar till en antropolog, Gennep (1909) en pionjär inom sitt fält som visade att kulturella riter/passager ”rites de passage” delas in i tre faser: (i) fasen av separation från vardagens liv, flöden och sammanhang; (ii) den gränsöverskridande eller transformativa fasen – ett tillstånd av labilt ”mitt emellan”, vilket tillåter/öppnar för nya delvis störande upplevelser som förbereder en ny identitet; (iii) återinträde i vardagslivet.

Det svårfångade transformativa tillståndet av ”mitt emellan” är en central tankefigur i Iser's perceptionsteori (1974). Enligt Iser, en av vår tids viktigaste litterära teoretiker, kräver en erfarenhet av konst en ”estetisk respons”, vilken aktiveras av den kreativa föreställningsförmågan i syfte att producera mening. En modern, fragmentarisk artistisk teknik tvingar vår föreställningsförmåga, vår fantasi att fylla i ”hiatuses”/fylla i luckorna och att anpassa och sammanfoga olika segment och därmed ”avslöja den oformulerade delen” (287). I den dialektiska positionen mellan närvaro och frånvaro pendlar vi mellan förväntan, revidering, frustration och förvåning, ”vi ser framåt, vi ser bakåt, vi beslutar, vi ändrar våra beslut, vi skapar förväntningar, vi chockas av att förväntningarna inte infrias, vi ifrågasätter, vi grubblar, vi accepterar, vi tar avstånd; detta är den dynamiska processen av återskapande.” (288) ”Samspelet i att forma illusioner och att bryta ner illusioner”, rörelse mellan en position och dess motsatta, resulterar i en ”strange” situation, en ny och främmande situation, vi vet inte vad denna situation faktiskt medför, vi ”förbereder oss för en ny-orientering” (290). Vi tvingas konfrontera det främmande och att förneka det välbekanta. Vi söker och ger sådana upplevelser en ”lifelikeness”, något välbekant, vilket hjälper oss att absorbera, bearbeta det obekanta. Vi måste avlysa/ställa åt sidan de attityder som skapar vår personlighet. Att skaka om bland förväntningar och att ifrågasätta och bryta ner normer kommer ”oundvikligen” att föra oss ”över medvetandets tröskel” och vi kommer att skifta till ett nytt perspektiv som ”tar fram i ljuset det som tidigare varit gömt så länge att dess validitet inte blivit ifrågasatt” (Iser, 1993: 136); Vi förändras.

Enligt Fischer-Lichte (2008), en ledande forskare i teater, formas den estetiska upplevelsen av att en teaterföreställning genomsyras av ”gränsöverskridande, instabilitet och något svårfångat, gäckande” (157). En sådan transformativ upplevelse skapas genom en ”autopoietic” slinga av återkoppling (en jag-refererande process över en ständigt förändrande interaktion mellan representationen/innehållet, skådespelandet och skådespelet i sig, skådespelare, deras röster, rörelsemönster och åskådare) och en perceptuell multistabilitet (skiften av perspektiv mellan former för presentation och dess representation/innehåll). Varje skifte skapar diskontinuitet och är ett villkor för en generering av associativt meningsskapande som kan leda till ”fortsatt personlig, självbiografisk reflektion” (157). Åskådarnas perception svänger kontinuerligt. De kan inte kontrollera denna tvetydiga process och fångas i ett tillstånd av något gåtfullt, svårfångat och gränsöverskridande som kan förväntas upplevas som en kris. Åskådare kan bli kvar i ett tillstånd av destabilisering en lång tid efter ett skådespel, en performance, och återorienterar sig själva först senare genom reflektion.

7.1.4.1 Den avgörande och dialektala rollen i den artistiska formen och musiken.

Shibboleths experimentella artistiska teknik upplevdes som mycket utmanande av deltagarna; full av blockeringar med oväntade motsägelser som krävde en multipel uppmärksamhet och tvingade deltagarnas fantasi/föreställningsförmåga att fylla i det som inte sades och binda samman de olika

fragmenten. Trots detta upplevdes samtidigt de olika performances/skådespelen som en kraftfull påverkan på ett sätt som deltagarna inte tidigare varit med om. I sitt multimodala och polyfoniska uttryck, kan Shibboleth ha kommit att producera en "autopoietic" slinga av återkoppling och en stark perceptuell multistability och därmed triggat en stark gränsöverskridande upplevelse. De ständigt pågående, oförutsägbara skiftena mellan genrer och röster som läser, likväl som de affektiva kontrasterna mellan text och musik, förstärkte destabiliseringen avseende perceptionen och ökade spänningen mellan att avkoda texten och närvaro. Sådana processer triggat affektiva, psykologiska och viljestyrda reaktioner.

Verkan av Shibboleth var estetisk, påverkande estetisk/kreativitet, emotioner och etik, och dialektisk, och förstärkte den gränsöverskridande upplevelsen. Deltagarna upplevde en dialektisk inverkan avseende två kontrasterande sidor, samtida giltighet, för att nämna några få:

- en reflektiv distans och samtidigt en stark affekt.
- känslor av klaustrofobi samtidigt med en känsla av frihet.
- en intensiv koncentration och samtidigt en förlust av kontroll.
- kroppsliga reaktioner och samtidigt transcendentala stämningar.
- en känsla av trötthet och samtidigt en känsla av kraft och energi.
- känslor av att inte förstå och samtidigt en upplevelse av fantasins kraft.
- att bli skakad och samtidigt buren.
- En känsla av främlingskap och samtidigt en känsla av att njuta av livet, etc.

Enligt deltagarna spelade musiken en avgörande roll för upplevelsen av Shibboleth som en transformativ förändrande kraft; ibland triggade den fram omskakande nya tankar medan den vid andra tillfällen upplevdes som stödjande genom att ha en skyddande kraft som gjorde det möjligt att ta in det svåra och "fruktansvärda" i Shibboleth genom dess performance. Musik påverkar kroppen och aktiverar självrefererande processer (Fischer-Lichte, 2008). Musik har den unika möjligheten att stimulera visuella inre bilder, det är som en "fantasi – plats" som både porträtterar och väcker ett brett spektrum av komplexa känslomässiga tillstånd och reaktiverar känslomässiga minnen (Juslin och Vastfjäll, 2008), och kan komma att bli ett korrelat till en empatisk respons (Hoeckner et al., 2011). Interaktionen mellan musik och text främjade en kontext för förståelse genom bredare associationer. Musik förmodas väcka emotioner genom att skapa dynamiska mönster som vår socio-emotionella hjärna är särskilt känslig för (Coutinho and Cangelosi, 2011). Musik kan bidra med kunskap som underlättar empatiskt gensvar och empatisk omsorg (Hoeckner et al., 2011).

7.2 Estetiskt ansvar i/genom ledarskap.

"Avståndet mellan två människor är större än det mellan en mask och det mest högststående ryggradsdjur. För att kunna jämföra ett ansikte med ett annat behöver vi grundligt förändra vår utgångspunkt, likväl som alla våra bedömningsgrunder (mått) och principer. Inte någon av dessa kategorier som är lämpliga för en viss människa skulle vara användbara när vi står inför en annan."

Bruno Schulz. Brev till Maria Kasprovicz 1934

Shibboleths "laboratorium" erbjöd lärande⁹ genom upplevelser som inte är tillgängliga i den empiriska världen. Att göra sådana verkliga upplevelser, utan att vara direkt drabbade av dem i det vardagligt levda livet, tillhandahåller en förståelse för vad det innebär att leva under andra förhållanden än våra egna. I ett sådant föreställt, gränsöverskridande och odefinierbart rum är estetiska, emotionella/kroppsliga och etiska dimensioner oseparabla. Genom att anta en estetisk

⁹ Kunskapsöverföring skulle jag välja

ansats odlade deltagarna ett estetiskt, emotionellt och etiskt ansvarstagande. Baserat på de empiriska rönen presenteras begreppet ”estetiskt ansvarstagande i/genom ledarskap” nedan och därmed en mer teoretisk innebörd av denna avhandling. Estetik är en konstruktion utan skarpa gränser mellan de tre komponenterna, vilka i viss utsträckning överlappar varandra.

7.2.1 Estetiskt ansvar – att tänka bortom det förväntade.

Estetiskt ansvarstagande omfattar en öppenhet för olika slag av nya intryck och en öppenhet för olika slags kreativt tänkande. Avvikande, divergerande tänkande som refererar till tänkande genom associationer i många olika riktningar, är hjärtat i den kreativa processen (Guilford, 1950), och får oss att se annorlunda än vi vanligtvis gör. Flera filosofer ställer den estetiska förmågan till fantasi och imagination i centrum som central för vår kunskap och förståelse av världen (e.g. Nussbaum, 1995, e.g. Ricoeur, 1991a). Den estetiska förmågan till kreativ/produktiv imagination hjälper oss att tolka mångfalden av intryck, att upptäcka mönster, att skapa samstämmighet och mening (e.g., Kant, 2003). Genom att manifesteras innebär formen imaginationen en utgångspunkt, basen för vårt handlande. Därför kräver ansvarstagande en kreativitet (Bauman, 1995; Johansson, 1998) för att kunna finna nya sätt att handla och att kunna röra sig från det kända in i det okända, vilket antyder en förmåga att föreställa sig vad som varit, vad som existerar men är dolt, och vad som eventuellt kan komma att komma. Att vara ansvarig kräver en förmåga att kunna ställa oss själva i en annorlunda annans position och att kunna tänka utifrån denna utgångspunkt (empatisk imagination: förmågan att vara mottaglig för den andre och dennes värld¹⁰, Kerney, 2002). Att vara ansvarig kräver också en förmåga att kunna föreställa sig de moraliska konsekvenserna av sitt eller andras handlande, också icke existerande möjligheter (etisk imagination: förmågan att svara upp till den andre, svara upp till lidande och exploatering, Kerney, 1991). Moralisk imagination spelar en avgörande roll som länken mellan empati och känslomässiga och kognitiva processer (Westen, 1995); vår perception av både mig själv och andra styr vårt sätt att behandla andra människor (Mikulincer & Horesh, 1999).

7.2.2 Emotionellt ansvar – en ”paradox av flexibilitet”

Emotionellt ansvar innebär en öppenhet för olika slag av känslor, inklusive en emotionell öppenhet för de tragiska sidorna av livet som inte bara länkas till det egna jaget som en respons på våra behov, men också som en beredskap att bli emotionellt involverade med/i andra som är annorlunda än oss själva. En sådan beredskap för att acceptera, uthärda och klara av att möta ett spektrum av smärtsamma emotioner, egna och andras, leder till en bättre förmåga att hantera och en ökad förmåga till resiliens. Van der Hart et. al. (2009) talar om ”flexibilitetens paradox” som, ”mitt i lidandet, när vi söker allt djupare inom oss själva och sträcker oss mot andra, öppnar de svårigheter vi uthärdar vägar för andlig växt”.

7.2.3 Etiskt ansvar – ett universellt sätt att tänka

Etiskt ansvar involverar en öppenhet för etisk självkritik grundad i medvetenheten om begränsningarna i människans handlande och den destruktiva potential som är inbyggd i allt utövande av makt. Ett erkännande av mänsklig annanhet, sårbarhet och lidande förpliktar till ett ansvarstagande som vilar på en etisk grund av gemensam mänsklighet som står oberoende av temporära förhållanden. Enligt Fairholm (2001) kan inte ledare skapa olika avdelningar, spalta upp

sina liv i separerade handlingsmönster så att det de accepterar i den ena situationen, ignoreras i en annan situation. En sådan etisk position kräver ett universellt tänkande då det relaterar till alla människor (Levinas, 1985) och inkluderar modet att ta ställning också när ingen annan vågar göra så.

8 Slutsatser och framtida riktning

Sid 123 - 126

.....

Framtida inriktning: Sett till de empiriska rönen är det av yttersta vikt att öka forskningen i fältet ledarskap och ta ett större ansvar vad gäller utvärderingsmetoder.

.....

Framtida inriktning: Det teoretiska bidraget kan tillhandahålla viktiga idéer som kan motivera fortsatt forskning.

Slutsats V: Det finns en stark evidens för den omkastade korrelationen mellan makt och förmågan att vara i kontakt med aktuell realitet och det egna jaget. Som nämndes tidigare, kan maktinnehav interferera med vår förmåga att uppleva och begripa den omgivande världen. Att ha mycket makt kan (i) begränsa vår förmåga att se världen så som andra ser den eller vår förmåga att ställa oss själva i den andres situation; (ii) reducerar vår förmåga att frångå egna utgångspunkter och eller stereotyper. Rönen i föreliggande forskning visar att Shibboleth motverkade sådana tendenser i motsats till det konventionella programmet.

.....

Vilken typ av ledare vill vi ha?

Resultaten indikerar att kraften i konsten kan vara viktig och leda till bättre mänskliga villkor. Shibboleths deltagare placerade ansvarstagande, mod och mänsklig värdighet som ledarskapets hjärta och uttryckte känslan av att vara delaktiga i något större än självet, jaget – en gemensam mänsklighet. De vittnade om att deltagandet i Shibboleth var en övning i integritet, ett arbete som motverkade förnekande mekanismer: att inte förneka det opassande och obekväma och det som faller utanför den rationella ordningen, att inte förneka konflikter och lidande som ligger fördolt och som stiger fram på grund av livets oundvikliga motsättningar eller likgiltighet, konformitet och självupptagenhet.

Att möta Shibboleth innebar ett möte med alteritet (annanhet). Shibboleths pedagogiska modell, innehållet, de artistiska teknikerna, sättet att framföra, de talade orden öga mot öga likväl som hur deltagarna själva skapade en helhet – det är essensen av Shibboleths transformativa kraft.