

# De 23 färdigheterna och kvaliteterna i ramverket **Inner Development Goals**

Thomas Jordan

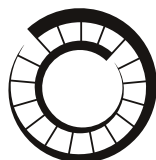
**1**    **Vara** — Relationen till sig själv

**2**    **Tänka** — Kognitiva färdigheter

**3**    **Relatera** — Bry sig om andra och omvärlden

**4**    **Samarbeta** — Sociala förmågor

**5**    **Agera** — Att driva förändring



**INNER DEVELOPMENT GOALS**  
Transformational Skills for Sustainable Development

1  
Rapporten finns här:  
[innerdevelopmentgoals.org/  
s/211201\\_IDG\\_Report\\_Full.pdf](https://innerdevelopmentgoals.org/s/211201_IDG_Report_Full.pdf)

## Inledning

I denna lilla skrift beskrivs de 23 färdigheterna och kvaliteterna i ramverket Inner Development Goals (IDG). Texten är i huvudsak översatt och något redigerad från den engelskspråkiga rapporten från IDG-initiativets första fas.<sup>1</sup> I den fulla rapporten (på engelska) beskrivs utförligt bakgrunden till IDG-initiativet och den metod som användes för att komma fram till ramverkets 23 färdigheter och kvaliteter. I yttersta korthet är ramverket utvecklat på grundval av 861 svar på den enkät vi spred 2021. Den centrala frågan i enkäten löd så här:

- What abilities, qualities or skills do you believe are essential to develop, individually and collectively, in order to get us significantly closer to fulfilling the UN Sustainable Development Goals?
- In the following text boxes, please write 3-7 abilities, qualities or skills and add, if you want, a brief comment on why you feel these abilities, qualities or skills are essential.

Väldigt många människor har alltså bidragit till IDG-ramverket genom att svara på den första enkäten. Många har också, i olika forum och flera omgångar, medverkat i dialoger om lämpliga formuleringar. De kortfattade beskrivningarna av de 23 IDG:erna som finns i informationsmaterialet kring ramverket (se [innerdevelopmentgoals.org](https://innerdevelopmentgoals.org)) har anpassats och förankrats bland många initierade personer med utgångspunkt från de formuleringar jag, Thomas Jordan, presenterade. De mer utförliga beskrivningarna nedan har dock inte gått igenom samma sam-skapande process, utan är mina.

Vi är mycket medvetna om att de olika färdigheter och kvaliteter som ingår i IDG-ramverket ofta överlappar varandra och är beroende av varandra. Vissa är mer grundläggande och förutsätter andra. Det är en värdefull och viktig uppgift att bedriva forskning och teoriutveckling om hur nätverket av färdigheter och kvaliteter fungerar. Eftersom detta är ett mycket komplext kunskapsområde kommer det säkert att finnas helt olika teoretiska ramar som använder olika begrepp och principer för att skapa modeller. Vi vill undvika att förespråka en viss teoretisk ram och hålla IDG-ramverket så öppet som möjligt, i hopp om att människor med olika preferenser när det gäller teoretiska modeller ska kunna se IDG-ramverket som ett användbart pedagogiskt redskap för att prata om och arbeta med "inre utveckling".

Det är också värt att påpeka att de färdigheter och kvaliteter som beskrivs nedan i stor utsträckning avser individer snarare än kollektiv. Vi tror att ramverket är mycket relevant för att också utforska kollektiva färdigheter och kvaliteter (och hur de kan utvecklas), men vi har inte haft möjlighet att göra detta på ett seriöst sätt i detta skede av initiativet.

2

Rätt många av de egenskaper/  
kompetenser/färdigheter/  
kvaliteter som framträdde ur  
enkätmaterialiet kan inte beskrivas  
som "färdigheter", därför används  
formuleringen "färdigheter och  
kvaliteter". Anledningarna framgår  
av beskrivningarna nedan.

## Översikt

I IDG-initiativets första fas identifierades 23 färdigheter och kvaliteter.<sup>2</sup> Efter omfattande diskussioner landade vi så småningom i att formulera fem samlande kategorier:

- **Vara** (Being) – Relationen till sig själv
- **Tänka** (Thinking) – Kognitiva färdigheter
- **Relatera** (Relating) – Bry sig om andra och omvärlden
- **Samarbeta** (Collaborating) – Sociala förmågor
- **Agera** (Acting) – Att driva förändring

En översikt över de 23 färdigheterna och kvaliteterna sorterade efter de fem övergripande kategorierna ges i tabellen nedan. Därefter beskrivs innebörden i de 23 IDG-erna.

## IDG-initiativets andra fas: the IDG toolkit

När väl IDG-initiativets första fas identifierat och beskrivit 23 angelägna färdigheter och kvaliteter som behövs för att vi mer effektivt ska kunna ta oss an komplexa utmaningar, inleddes arbetet med att identifiera och beskriva beprövade metoder för att utveckla dessa färdigheter och kvaliteter. Det arbetet leddes av Kristian Stålné och Stefanie Greca och resulterade i en omfattande rapport som publicerades hösten 2022. I denna rapport beskrivs 19 olika metoder, tekniker och ansatser. Rapporten kan laddas ner från webbplatsen innerdevelopmentgoals.org under rubriken Resources, eller direkt från denna länk:

[idg.tools/assets/221215\\_IDG\\_Toolkit\\_v1.pdf](https://idg.tools/assets/221215_IDG_Toolkit_v1.pdf)

På grundval av rapporten byggdes också en webbplats som presenterar utvalda metoder: [idg.tools](https://idg.tools)

Avsikten är att vidareutveckla webbplatsen, och utöka samlingen av metoder till en omfattande resursbank.

## De 23 förmågorna och kvaliteterna i the Inner Development Goals framework

Vara - relationen till sig själv	Tänka – kognitiva förmågor	Relatera - bry sig om andra och omvärlden	Samarbeta – sociala förmågor	Agera – att driva förändring
<p><b>Inre kompass</b> Att ha en djupt förankrad känsla av ansvar för och engagemang kring värden och mål i relation till vad helheten behöver.</p> <p><b>Integritet och autenticitet</b> Ett engagemang kring och förmåga till att vara uppriktig, ärlig och agera med integritet.</p> <p><b>Öppenhet och lärande</b> Att ha ett grundläggande inställning av nyfikenhet och en villighet att vara sårbar, omfamna förändring och att vilja utvecklas.</p> <p><b>Självmedvetenhet</b> Förmåga att vara i reflekterande kontakt med egna tankar, känslor och önskemål; att ha en realistisk självbild och förmåga att reglera sig själv.</p> <p><b>Närvaro</b> Förmåga att vara här och nu, utan dömande och i ett tillstånd av utforskande och närvaro.</p>	<p><b>Kritiskt tänkande</b> Förmåga att kritiskt granska åsikters, evidens och planers validitet.</p> <p><b>Komplexitetsmedvetenhet</b> Förståelse för samt förmåga att arbeta med komplexa och systemiska förhållanden och orsakssamband.</p> <p><b>Perspektivförmågor</b> Förmåga att söka upp, förstå samt aktivt använda insikter från vitt skilda perspektiv.</p> <p><b>Meningsskapande</b> Förmåga att se mönster, strukturera det okända samt medvetet skapa mening och narrativ.</p> <p><b>Långsiktig orientering och visionerande</b> Långsiktig orientering samt förmåga att formulera och upprätthålla engagemang kring visioner i relation till ett större sammanhang.</p>	<p><b>Uppskattning</b> Att relatera till andra och till omvärlden med en grundläggande känsla av uppskattning, tacksamhet och glädje.</p> <p><b>Samhörighet</b> Att ha en djupt rotad känsla av samhörighet med andra och/eller att vara del av en större helhet, såsom samhället, mänskligheten eller det globala ekosystemet.</p> <p><b>Ödmjukhet</b> Förmåga att agera i enlighet med vad en situation kräver utan att vara upptagen med ens egen betydelse.</p> <p><b>Empati och medkänsla</b> Förmåga att relatera till andra, sig själv samt naturen med vänlighet, empati och medkänsla samt att verka för att lindra lidande.</p>	<p><b>Kommunikationsfärdigheter</b> Förmåga att verkligen lyssna på andra, främja genuin dialog, framföra egna åsikter på konstruktiva sätt, konstruktivt hantera konflikter samt anpassa kommunikationen efter olika grupper.</p> <p><b>Samskapande</b> Förmåga och motivation att med olika intressenter bygga, utveckla och facilitera samskapande relationer, karakteriserade av psykologisk trygghet och genuin samarbetsvilja.</p> <p><b>Inkluderande hållning och interkulturell kompetens</b> Villighet och kompetens att omfamna mångfald samt inkludera personer och kollektiv av skilda åsikter och bakgrunder.</p> <p><b>Tillit</b> Förmåga att visa tillit samt skapa och upprätthålla tillitsfulla relationer.</p> <p><b>Mobilisering</b> Förmåga att inspirera och organisera andra att engagera sig i delade intressen.</p>	<p><b>Mod</b> Förmåga att stå upp för sina värderingar, fatta beslut, agera kraftfullt samt, om situationen kräver, utmana och förändra existerande strukturer och synsätt.</p> <p><b>Kreativitet</b> Förmåga att generera och utveckla originella idéer, innovera samt vara villig att bryta konventionella mönster.</p> <p><b>Optimism</b> Förmåga att upprätthålla och kommunicera en känsla av hopp, positiv inställning samt tilltro till möjligheten till en meningsfull förändring.</p> <p><b>Uthållighet</b> Förmåga att bibehålla engagemang och förbli beslutsam och tålmodig även när det tar lång tid innan ens ansträngningar ger resultat.</p>

# 1

## Vara — Relation till sig själv

Att kultivera våra inre liv samt utveckla och fördjupa relationen till våra tankar, känslor och kropp hjälper oss att vara närvarande, intentionella och icke-reaktiva när vi möter komplexitet.

### 1. Inre kompass

*Att ha en djupt förankrad känsla av ansvar för och engagemang kring värden och mål i relation till vad helheten behöver.*

Att ha en «inre kompass» är inte en färdighet, utan snarare en konsekvens av att ha en välutvecklad kontextmedvetenhet som också har lett till en motivation att ta hand om och bidra till välfärden hos något som är mycket större än en själv. Denna större helhet kan uppfattas på olika sätt: mänskligheten, det globala ekosystemet eller särskilda globala frågor, t.ex. som klimatförändringar, miljöproblem, folkhälsa, mänskliga rättigheter osv.<sup>3</sup> Begreppet inre kompass har att göra med hur människor gör prioriteringar när de fattar beslut och agerar. En stabil inre kompass som är förankrad i värderingar som rör en större helhet innebär att man i olika situationer tar hänsyn till den större helhetens väl.

**3**  
Filosofen Ken Wilber (1995) gjorde en användbar distinktion mellan sociocentriska och världscentriska perspektiv, där den första typen kännetecknas av omsorg om den egna gruppen, medan den andra typen kännetecknas av omsorg om universella värden och principer.

En hel del av de begrepp som enkätrespondenterna räknade upp kan relateras till den inre kompassen, t.ex. *att vara förankrad i etiska värderingar, passion för helheten, att bry sig om andra, solidaritet och målmedvetenhet.*

Att ha en inre kompass som är fast förankrad i ett engagemang för att bidra till helheten är intimt förknippat med andra IDG:er, t.ex. *samhörighet, långsiktig orientering och visioner, och uthållighet.*

### 2. Integritet och äkthet

*Ett engagemang kring och förmåga att vara uppriktig, ärlig och agera med integritet.*

Den här kvaliteten handlar delvis om värderingar som man har identifierat sig med och är engagerad i att praktisera, men den är också starkt relaterad till personlig mognad. För att kunna vara förmögen att agera med uppriktighet, ärlighet och integritet måste en person vara mycket medveten om sina inre processer (reaktioner, känslor, identifikationer, se punkten *Själv-medvetenhet* nedan) och ha en robust självkänsla som ger personen en förmåga att kunna vara öppen och sårbar (se nedan).

### 3. Öppenhet och lärande

*Att ha ett grundläggande inställning av nyfikenhet och en villighet att vara sårbar, omfamna förändring och att vilja utvecklas.*

Förmågan att vara öppen för lärande, omvärdering och nyfikenhet på alternativa sätt att uppfatta och tolka olika frågor kräver ett själv som har en betydande grad av robusthet. Om ens självkänsla är beroende av att man identifierar sig med en viss självbild eller om ens känsla av stabilitet och trygghet är kopplad till ett behov av att försvara en viss uppsättning övertygelser och värderingar, då finns det förmodligen ett behov av att ha psykologiska försvarsmekanismer.

Dessa kan hämma förmågan att förbli öppen och nyfiken när man möter obekanta eller av-vikande åsikter eller händelser.

Öppenhet och en lärande grundhållning ska därför inte bara betraktas som en färdighet som kan tränas, utan är intimt förknippad med vuxenutvecklingsprocesser som omfattar hela jaget. Öppenhet är också ett av de personlighetsdrag som ingår i Femfaktorteorin för personlig-hetskillnader.

I den första IDG-enkäten nämnde vissa respondenter egenskaper som kan kopplas till förmågan till öppenhet, t.ex. *tolerans för tvetydighet, osäkerhet och obehag, tillväxtanda och vilja att släppa taget* (om befintliga mönster).

Öppenhet och lärande är starkt relaterat till *kritiskt tänkande, komplexitetsmedvetenhet, perspektivförmågor, ödmjukhet, kreativitet och kommunikationsförmåga*.

### 4. Självmedvetenhet

*Förmåga att vara i reflekterande kontakt med egna tankar, känslor och önsknings; att ha en realistisk självbild och förmåga att reglera sig själv.*

Vad som händer inom en person har en betydande inverkan på personens möjligheter att vara effektiv i komplexa frågor, särskilt i samspel med människor med olika perspektiv och intressen.

Utmanande situationer utlöser känslomässiga och kognitiva reaktioner. Om en person inte har medveten och reflekterande kontakt med dessa reaktioner är förmågan att hantera dem på ett konstruktivt sätt begränsad, och personen kan agera med känslor, defensiva reaktioner och förhastade slutsatser utan att märka att detta sker.

Självmedvetenhet innebär att vara medveten om känslomässiga, kognitiva, viljerelaterade och andra inre psykologiska processer när de sker (eller kort därefter). Att vara i kontakt med och förstå sina egna inre processer leder ofta till större självacceptans, mindre behov av att

klamra sig fast vid en idealiserad självbild och därmed mindre behov av psykologiska försvarsmekanismer. En välutvecklad förmåga till självmedvetenhet gör det möjligt att aktivt hantera förhållandet mellan inre (spontana) processer och de förväntningar och behov som är kopplade till en viss roll eller funktion som personen har.

Flera formuleringar som rörde självet nämndes av respondenterna: *självreflektion, egenvård, självacceptans, självledarskap och personlig integration av sinne, kropp och själ.*

Självisikt är nära kopplat till *närvaro, ödmjukhet, integritet och autenticitet, öppenhet och lärande.*

### 5. Närvaro

*Förmåga att vara här och nu, utan dömande och i ett tillstånd av utforskande och närvaro.*

Denna förmåga är starkt kopplad till *öppenhet och lärande*, men betonar kvaliteten att göra sig själv helt tillgänglig i möten med andra människor, på ett accepterande, uppmärksamt, lyhört och icke-dömande sätt. Denna egenskap kan delvis betraktas som en färdighet som kan tränas genom mindfulness-övningar. Men en väl utvecklad förmåga till närvaro är också beroende av att man är relativt fri från ett behov av att projicera och försvara en viss självbild (se bra ut i andras ögon) eller ett psykologiskt behov av att upprätthålla stabiliteten i en viss världsbild som ger en känsla av trygghet. Se även diskussionen om *ödmjukhet* nedan. Närvaro är också nära relaterat till *självmedvetenhet*.

## 2

## Tänka — Kognitiva färdigheter

Att utveckla våra kognitiva förmågor genom att pröva olika perspektiv, utvärdera information samt skapa förståelse för världen som en sammankopplad helhet är grundläggande för klokt beslutsfattande.

### 6. Kritiskt tänkande

*Förmåga att kritiskt granska uppfattningars, arguments och planers validitet.*

«Kritiskt tänkande» är ett begrepp som har fått olika betydelser. Det är starkt förknippat med begreppen «reflective judgment» eller «skills of argument», begrepp som det har bedrivits omfattande forskning om (se särskilt King & Kitchener, 1994, och Kuhn, 1991. Se även Dawson, 2020-2021, som beskriver mikrokompetenser i detalj). Ett sätt att beskriva färdigheter i kritiskt tänkande är att fokusera på vanan att ställa undersökande frågor i samband med påståenden, uppfattningar, åsikter och synsätt, frågor som t.ex:

- Finns det starka skäl att tro att påståendena är giltiga?
- Vilka andra fakta kan vara relevanta för en balanserad tolkning?
- Vilka konsekvenser måste vara sanna om påståendena är sanna?
- Vilka andra uppfattningar eller tolkningar kan tänkas vara rimliga och giltiga i denna fråga?
- Vilka argument använder personer som stöd för deras åsikter och vilken trovärdighet har dessa argument?
- Kan det finnas omständigheter som hittills inte vägts in och som skulle kunna innebära att det föreslagna argumentet inte är helt giltigt?

Ett besläktat begrepp som nämndes av respondenterna var variationer av temat «evidensbaserad praxis», dvs. en strävan efter att använda metoder som har visat sig fungera väl, snarare än att bara göra det som kommer i åtanke. Kritiskt tänkande är starkt relaterat till och delvis överlappande med *perspektivfärdigheter*.

## 7. Komplexitetsmedvetenhet

*Förståelse för samt förmåga att arbeta med komplexa och systemiska förhållanden och orsakssamband.*

Komplexitetsmedvetenhet är framför allt en medvetenhet och därmed förväntan om att vissa frågor kan vara komplexa, och kanske komplexa på ett sätt som man ännu inte har kunskap om. Komplexitet kan ha att göra med underliggande och olikartade orsakssammanhang och omständigheter som påverkar en viss fråga. Komplexitet kan också ha att göra med ömsesidiga beroenden mellan olika faktorer, som inte kan förstås på ett korrekt sätt med hjälp av enkelriktade orsakssamband som bara fokuserar på en typ av faktorer. En mycket viktig och ofta nämnd aspekt av komplexitetsmedvetenhet är systemtänkande: benägenheten att leta efter mönster i helheter, hur delar av system interagerar på komplexa sätt, vilket leder till systemdynamik och emergenta egenskaper i system. Det finns många typer av system: ekologiska, sociala, kulturella, ekonomiska, juridiska, organisatoriska, kognitiva, osv. Systemtänkande går längre än att tänka i termer av enkelriktade och till och med multivariata orsak-och-verkan-relationer och tar hänsyn till dynamik som inte kan förstås utan att man tar hänsyn till systemiska mönster och relationer.

Besläktade begrepp som togs upp i enkätsvaren var *helhetssyn*, *strategiskt tänkande*, *dialektiskt tänkande*, *polaritetstänkande* och *förmåga till syntes*. Komplexitetsmedvetenhet är ett första steg, men faktiska färdigheter i att analysera, syntetisera och utveckla och genomföra strategier för att hantera komplexa frågor är naturligtvis av central betydelse.

Komplexitetsmedvetenhet är en viktig förutsättning för att man ska kunna ha en genuin öppenhet och ett genuint lärande förhållningssätt,



eftersom man alltid kan förvänta sig att det finns omständigheter som man ännu inte är medveten om. Komplexitetsmedvetenhet är starkt kopplad till *kritiskt tänkande, meningsskapande* och *perspektivfärdigheter*.

### 8. Perspektivfärdigheter

*Förmåga att söka upp, förstå samt aktivt använda insikter från vitt skilda perspektiv.*

Denna IDG kan betraktas som en familj av färdigheter, som sträcker sig från ganska grundläggande till mycket sofistikerade (och ganska sällsynta) färdigheter. En grundläggande perspektivfärdighet är att helt enkelt vara medveten om att ens syn på världen och dess frågor och händelser är ett perspektiv av många möjliga: en tolkning som bygger på en begränsad och selektiv uppsättning information och som byggs ut med egna antaganden och slutsatser som inte är underbyggda med beprövade fakta. Mer sofistikerade perspektivfärdigheter inbegriper en stark medvetenhet om de varaktiga, komplexa och systematiska mönstren i perspektiv, både de egna och andras. Detta innebär en medvetenhet om att det egna perspektivet med nödvändighet är ofullständigt och har blinda fläckar, vilket i sin tur i allmänhet leder till en öppen och undersökande grundhållning. En person med välutvecklad perspektivmedvetenhet är i allmänhet öppen och nyfiken och kan aktivt söka upp och försöka förstå perspektiv som skiljer sig mycket från det egna och då använda sig av flera olikartade perspektiv för att förstå frågor och processer. Theo Dawson (2020-2021) har beskrivit ett stort antal konkreta mikrofärdigheter som bidrar till färdighet i att fruktbart arbeta med flera perspektiv.

*Perspektivfärdigheter är relaterade till öppenhet och lärande, meningsskapande, komplexitetsmedvetenhet, kritiskt tänkande, inkluderande hållning och interkulturell kompetens.*

### 9. Meningsskapande (eng.: sensemaking)

*Förmåga att se mönster, strukturera det okända samt medvetet skapa mening och narrativ.*

Alla människor är ständigt sysselsatta med att tolka det man möter för att kunna navigera i den egna verkligheten. För att betrakta meningsskapande som en mer utvecklad nyckelkompetens måste vi fokusera på de mer utvecklade formerna för att skapa mening. Det handlar om att mycket medvetet och aktivt leta efter mönster som är relevanta för de uppgifter som individer eller grupper står inför, att försöka förstå dessa mönster genom att leta efter ytterligare information, att testa olika möjliga tolkningar, att föra en dialog med andra människor och därigenom komma fram till mer välgrundade uppfattningar. Meningsskapande som utvecklad färdighet överlappar

i hög grad med andra delar av IDG-ramverket, t.ex. *kritiskt tänkande, komplexitetsmedvetenhet och perspektivfärdigheter*.

### 10. Långsiktig orientering och visionerande

*Långsiktig orientering samt förmåga att formulera och upprätthålla engagemang kring visioner i relation till ett större sammanhang.*

Det är uppenbart att komplexa globala frågor, som de som beskrivs i FNs Agenda 2030:s mål för hållbar utveckling, innebär långsiktiga förändringsprocesser när det gäller klimat, miljöproblem, socioekonomiska strukturer, världsordningen osv. Problem som orsakas eller betingas av egenskaper och dynamik hos mycket komplexa system kan sällan lösas snabbt, utan kräver insatser under långa perioder med en mängd olika åtgärder och strategier. Aktörer med strategiska roller i sådana frågor behöver ha en mycket lång tidshorisont när det gäller att förstå mönster av långsiktiga processer som skapar problem, formulera visioner och utforma och genomföra åtgärder för att påverka utvecklingen av komplexa system. En långsiktig orientering är starkt relaterad till och beroende av *komplexitetsmedvetenhet och uthållighet*.

## 3

### Relatera — Att bry sig om andra och omvärlden

*Att känna uppskattning, omtanke för och gemenskap med andra, såsom grannar, framtida generationer eller biosfären, hjälper oss att skapa mer rättvisa och hållbara system och samhällen för alla.*

### 11. Uppskattning

*Att relatera till andra och till omvärlden med en grundläggande känsla av uppskattning, tacksamhet och glädje.*

Att kunna ha en gedigen uppskattande grundhållning är inte en färdighet i traditionell mening, utan ett sätt att förhålla sig till människor och den sociala, materiella och naturliga världen som kan stärks genom medvetet fokuserande. En grundläggande uppskattande hållning bidrar till att skapa kontakt och förtroende mellan människor, vilket gynnar kreativt och samarbetsinriktat arbete mot angelägna mål. Flera av enkätrespondenterna nämnde vikten av att värdera och uppskatta naturen som en grund för att känna engagemang för att skydda den naturliga miljön från skador. Det finns skäl att tro att det finns en koppling mellan senare stadier i vuxenutveckling och benägenheten och förmågan att vara förankrad i en uppskattande grundhållning (Cook-Greuter, 1999). Ju mindre någon är upptagen med att försvara en positiv självbild och ju mindre upptagen man är av fasta föreställningar

om projekt och idéer, desto lättare är det att uppskatta positiva kvaliteter i olika situationer man befinner sig i.

Tacksamhet och glädje nämns också relativt ofta i enkätsvaren. Detta är egenskaper som förmodligen har subtila effekter när det gäller att inspirera andra människor och förskjuta upp-märksamheten från deprimerande verkligheter till det som är värt tacksamhet och uppskattning, vilket mobiliserar energi för kreativt engagemang.

Uppskattning är relaterad till *ödmjukhet, öppenhet och lärande* och *närvaro*, och kan vara en viktig faktor för *mobilisering*.

## 12. Samhörighet

*Att ha en djupt rotad känsla av samhörighet med andra och/eller att vara del av en större helhet, såsom samhället, mänskligheten eller det globala ekosystemet.*

Detta är en av komponenterna i IDG-ramverket som är djupast sammankopplad med den upplevda egna identiteten. Det handlar om att känna samhörighet med och *uppleva* sig som en del av en mycket större helhet. Denna känsla av samhörighet leder mer eller mindre automatiskt till motivation att bry sig om den större helhetens väl. Samhörighet är därför starkt kopplad till engagemang för att delta i aktiviteter som bidrar till positiva resultat för «den större helheten». Samhörighet är inte att betrakta som en specifik färdighet som är ett resultat av träning. Det finns förmodligen ganska olika sätt att känna denna typ av samhörighet, från de mer rena och omedelbara känslorna av att vara ett med allt annat, som kan upplevas i avancerad meditation eller framkallas av psykedeliska substanser, till mer kognitivt baserade former av samhörighet som är relaterade till holistiskt/systemiskt meningsskapande, baserat på kunskap om det ömsesidiga sambandet mellan alla levande varelser och den fysiska miljön.

Samhörighet är kopplat till många andra färdigheter och kvaliteter i IDG-ramverket, både de som gör det möjligt att känslan av samhörighet uppstår och de som följer av känslan av samhörighet: *meningsskapande, komplexitetsmedvetenhet, inre kompass, uppskattning, empati och medkänsla, ödmjukhet och inkluderande hållning.*

## 13. Ödmjukhet

*Förmåga att agera i enlighet med vad en situation kräver utan att vara upptagen med ens egen betydelse.*

Ödmjukhet innebär här förmågan att agera utan att vara upptagen av behovet att se bra ut i andras eller ens egna ögon. En ödmjukhet hållning är en följd av att man inte är (alltför) identifierad med en viss självbild och ett behov av att bli bekräftad i denna självbild av andra.

Detta kan vara en följd av en realistisk och accepterande medvetenhet om ens egna begränsningar och andra personlighetsegenskaper. Att vara mer eller mindre utan behov av att upprätthålla en viss självbild innebär att man när man agerar kan fokusera helt på situationens behov, snarare än att vara upptagen av att projicera en viss bild av sig själv, t.ex. som expert. Detta gör det lättare att vara öppen, lyhörd och respektfull i förhållande till andra.

Ödmjukhet är relaterad till *öppenhet och lärande, självmedvetenhet, samhörighet, empati och medkänsla, närvaro och inkluderande hållning och interkulturell kompetens.*

#### **14. Empati och medkänsla**

*Förmåga att relatera till andra, sig själv samt naturen med vänlighet, empati och medkänsla samt att verka för att lindra lidande.*

Vi har valt att använda både empati och medkänsla som begrepp med lite olika konnotationer. Det finns olika begreppsbildningar i litteraturen, och det kan vara klokt att hålla sig till definitioner som är ganska öppna. Med empati menas här förmågan att relativt väl förstå och känna in vad andra människor känner, medan medkänsla innebär att man vill förhålla sig välvilligt till andra människor. Empati och medkänsla är naturligtvis viktiga komponenter i emotionell intelligens (se t.ex. Eklund & Meranius, 2021).

Relaterade begrepp som nämndes i undersökningen var *välvilja, vänlighet och kärlek.*

## **4**

### **Samarbeta – Sociala kompetenser**

För att nå resultat kring de stora utmaningar vi har behöver vi utveckla förmåga att inkludera, skapa utrymme för samt kommunicera med intressenter med skilda värderingar, förmågor och kompetenser.

#### **15. Kommunikationsfärdigheter**

*Förmåga att verkligen lyssna på andra, att främja genuin dialog, att framföra egna åsikter på konstruktiva sätt, att konstruktivt hantera konflikter samt att anpassa kommunikationen efter olika grupper.*

Kommunikationsfärdigheter kan beskrivas i termer av vissa konkreta beteenden, t.ex. att förmedla positiva intentioner och hänsyn, att lyssna uppmärksam och aktivt, att ställa öppna frågor och att lägga fram egna uppfattningar på konstruktiva sätt. Utan en mer grundläggande förankring i värderingar och psykologisk mognad kan det dock vara så att enbart utövande av vissa beteenden inte leder till äkta kontakt, förtroende, psykologisk trygghet och en

fruktbar dialog. Kommunikationsfärdigheter är starkt kopplade till flera andra IDG:er, t.ex. *närvaro, ödmjukhet, perspektivfärdigheter, öppenhet och lärande, inkluderande hållning och interkulturell kompetens*. Medvetenhet om andra människors eventuellt mycket olika mönster för meningsskapande, på grund av annan kulturell bakgrund, yrkesutbildning, politisk världsbild och tidigare livserfarenheter, är nödvändig för att inse behovet av att anpassa kommunikationsbeteenden till varierande omständigheter.

I enkäten nämndes *konflikthantering och förmåga till engagerande berättande* (story-telling) som viktiga färdigheter. Vi valde att inkludera dessa färdigheter i kategorin kommunikations-färdigheter. Det är uppenbart att det finns en *mycket* omfattande litteratur om kommunikation, konflikthantering och berättande som innebär att det är svårt att välja ut representativa källor. Några klassiska referenser om kommunikation är Rosenberg, 1999, Fisher & Ury, 1981 och Bohm, 2004.

## 16. Samskapande

*Förmåga och motivation att med olika intressenter bygga, utveckla och facilitera samskapande relationer, karakteriserade av psykologisk trygghet och genuin samarbetsvillighet.*

Valet av begreppet «samskapande» gjordes efter omfattande samtal i olika konstellationer. I den första enkäten nämndes «samarbete» ofta, men vi valde till slut «samskapande», eftersom begreppet betonar den kreativa och generativa aspekten av samarbete. Det är uppenbart att färdigheter för samskapande omfattar ett stort antal delfärdigheter och överlappar flera andra färdigheter och egenskaper i IDG-ramverket, t.ex. *tillit, kommunikationsfärdigheter, inkluderande hållning och interkulturell kompetens, mobilisering, öppenhet och lärande och perspektivfärdigheter* (för en detaljerad analys av mikrofärdigheter för samarbete, se Dawson 2020-2021). Fokus ligger här på färdigheter för att skapa gynnsamma villkor för och underlätta produktivt samarbete och samskapande. Delkompetenser omfattar färdigheter i att skapa ett öppet klimat som kännetecknas av psykologisk trygghet, leda möten på ett sätt som strukturerar arbetsprocessen genom gemensamt fokus, uppmuntrar kreativitet och öppenhet för olika bidrag samt upplöser maktdynamik som hindrar öppet och kreativt samarbete.

Vi valde att inte separat ta upp kompetens i förändringsledning, som nämndes flera gånger i enkäten, men begreppet förtjänar definitivt särskild uppmärksamhet när man utformar kompetensutvecklingsprogram.

Det finns en mycket omfattande litteratur om samskapande, inte minst när det gäller facilitering och metoder för att hantera komplexa frågor.

### 17. Inkluderande hållning och interkulturell kompetens

*Villighet och kompetens att omfamna mångfald samt inkludera personer och kollektiv av skilda åsikter och bakgrunder.*

Här har vi sammanfört attityder och färdigheter. Att vara aktivt intresserad av att söka upp, beakta och involvera individer och grupper med olika bakgrund, identitet och åsikter är en facett. Mer specifikt innebär arbete i internationella sammanhang att skillnader i kulturellt rotade normer, värderingar, attityder, förväntningar, beteendemönster m.m. spelar en viktig roll för framgångsrikt samarbete. Interkulturell kompetens kräver medvetenhet om att det kan finnas betydande interkulturella skillnader. Det kan också vara hjälpsamt att ha viss förtrogenhet med vanligt förekommande kulturella skillnader, t.ex. vad gäller synen på makt och hierarkier, könsroller, låg- och högkontextkommunikation och former för beslutsfattande (se t.ex. Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011; Meyer, 2014).

En särskild aspekt av ett inkluderande förhållningssätt som nämndes i enkäten var intresset för att söka upp, lyssna på och anpassa sig till lokal kunskap. En ytterligare aspekt av en inkluderande hållning är beredskap och vilja att dela makt med de aktörer man samverkar med.

### 18. Tillit

*Förmåga att visa tillit samt skapa och upprätthålla tillitsfulla relationer.*

Vi inkluderade tillit i IDG-ramverket även om tillit ofta uppfattas som ett resultat snarare än en färdighet eller en grundläggande attityd. Naiv tillit kan vara mycket problematisk, inte minst när man arbetar med mycket konfliktfyllda frågor. Det finns dock färdigheter som ingår i tillitsdimensionen: att närma sig andra människor med ambitionen att skapa så mycket tillit som möjligt, med hänsyn till omständigheterna; att agera på ett sätt som stärker tillit (genom att vara öppen, förmedla välvilja, vara pålitlig, osv.) och att kontinuerligt hantera det som händer med omsorg om att bygga och upprätthålla tillit. Skicklighet i att få andra människor att lita på en själv kan dock användas för både goda och destruktiva syften, så färdigheter i att skapa tillit måste kopplas till andra färdigheter och kvaliteter, som empati, medkänsla och välvilja.

Tillit är kopplat till *integritet och autenticitet, kommunikationsfärdigheter och samskapande.*

### 19. Mobilisering

*Förmåga att inspirera och organisera andra att engagera sig i delade intressen.*

Kompetens för mobilisering överlappar naturligtvis kompetenser för samskapande, men förtjänar en separat behandling eftersom mobilisering innebär att nå ut brett till olika grupper av människor, väcka

deras intresse och erbjuda verksamma sätt för människor att aktivt delta i olika typer av arbete för att uppnå målen för hållbar utveckling. Liksom flera andra färdigheter och egenskaper kan mobiliseringsfärdigheter användas i konstruktiva eller destruktiva syften, och måste därför styras av en *inre kompass* genomsyrad av välvilja.

Många av de andra färdigheter och kvaliteter som ingår i IDG-ramen bidrar till färdigheter för att mobilisera människor till ett meningsfullt engagemang, t.ex. *kommunikationsfärdigheter* (inte minst berättande/ story-telling), färdigheter i *samskapande, tillit, inkluderande hållning och interkulturell kompetens*.

## 5

### Agera — Att driva förändring

Egenskaper såsom mod och optimism hjälper oss att agera ur vårt fulla agentskap, bryta gamla mönster, generera nya idéer samt agera med uthållighet i osäkra tider.

#### 20. Mod

*Förmåga att stå upp för sina värderingar, fatta beslut, agera kraftfullt samt, om situationen kräver, utmana och förändra existerande strukturer och synsätt.*

Mod är ytterligare en av IDG-delarna som inte så lätt kan betraktas som en färdighet, men som ändå är en egenskap som kan vårdas och utvecklas genom olika strategier. Vi har här sammanfört ett par relaterade egenskaper: modet att förespråka övertygelser, förmågan att gå från idéer till att faktiskt fatta beslut och förmågan att agera kraftfullt för att uppnå konkreta resultat. Mod innebär också en vilja att ifrågasätta och utmana djupt rotade mönster, synsätt och praxis för att öppna upp möjligheter till kreativitet och förändring. Mod i sig är naturligtvis inte nödvändigtvis en positiv förmåga, utan måste vägledas av välvilja, komplexitetsmedvetenhet och engagemang för helhetens bästa.

#### 21. Kreativitet

*Förmåga att generera och utveckla originella idéer, innovera samt vara villig att bryta konventionella mönster.*

Kreativitet är inte en färdighet i snäv bemärkelse och inte heller en kognitiv förmåga som vem som helst kan utveckla till en hög nivå genom särskilda övningar. Det finns dock skäl att tro att kreativitet är kopplad till utvecklingsprocesser i vuxenlivet. En vanlig distinktion inom vuxenutvecklingsteorin är att skilja mellan prekonventionella, konventionella och post-konventionella mönster för meningsskapande (se t.ex. Cook-Greuter, 1999). Konventionellt meningsskapande är en typ av meningsskapande som är förknippat med att ta rådande normer

och praxis som givna, snarare än att undersöka alternativa möjligheter, medan postkonventionellt meningsskapande innebär en självständig vision av vad som är önskvärt och hur det kan förverkligas. En starkt utvecklad komplexitetsmedvetenhet innefattar vanan att utforska och söka förståelse av orsakssamband och möjligheter till alternativa scenarier. Människor med stark komplexitetsmedvetenhet tenderar att inte ta befintliga förhållanden och mönster för givna, utan föreställer sig ofta hur saker och ting skulle kunna vara om de gjordes annorlunda. Andra IDG-komponenter som har med kreativitet att göra är *öppenhet och lärande, perspektivfärdigheter* och, när man ser kreativitet som ett kollektivt fenomen, förmåga till *samskapande* och andra sociala färdigheter.

## 22. Optimism

*Förmåga att upprätthålla och kommunicera en känsla av hopp, positiv inställning samt tilltro till möjligheten till en meningsfull förändring.*

Optimism kan betraktas som ett personlighetsdrag, men i detta sammanhang ligger tonvikten på förmågan att inge andra (och sig själv) hopp om att det är möjligt att uppnå meningsfulla resultat genom att fokusera på det som är genomförbart. En aspekt av detta är färdigheter i att hjälpa människor att rikta sin uppmärksamhet, i det här fallet i riktning mot möjligheter snarare än att enbart fokusera på deprimerande verkligheter. Optimism är naturligtvis inte per definition något som alltid fungerar när det gäller att uppnå konkreta resultat i samband med mycket komplexa utmaningar, utan måste vara realistisk.

Optimism är nära besläktat med *uppskattning*.

## 23. Uthållighet

*Förmåga att bibehålla engagemang och förbli beslutsam och tålmodig även när det tar lång tid innan ens ansträngningar ger resultat.*

Uthållighet kan också förstås som ett personlighetsdrag eller en dygd, även om det är troligt att förmågan att upprätthålla engagemanget kan stärkas genom att man medvetet fokuserar på möjligheterna att uppnå positiva resultat på lång sikt. Uthållighet är alltså relaterad till *långsiktig orientering och visioner*. Uthållighet är ännu en egenskap som kan vara konstruktiv eller destruktiv beroende på vilken typ av ambitioner en person eller grupp har, så den måste kopplas till andra egenskaper och färdigheter.

Vi inkluderade några relaterade begrepp som nämndes i undersökningen i denna kategori: *tålmod, motståndskraft, beslutsamhet* och *beslutsamhet*.



## IDG-ramverkets karaktär

Som påpekats i den ursprungliga rapporten av IDG-initiativets första fas är ramverkets avsedda funktion främst pedagogisk. Vi hoppas att skapandet av ramverket kan dra uppmärksamheten till behovet av inre utveckling, skapa engagemang och stimulera till fortsatt utveckling. Vi är väl medvetna om att det finns djupare mönster när det gäller hur färdigheter och kvaliteter förhåller sig till varandra, hur de kan delas upp i delfärdigheter och hur de kan beskrivas och förstås mer exakt. Vissa färdigheter och kvaliteter är mer grundläggande och utgör förutsättningar för utvecklingen av andra. Det finns också teoretiska ramverk som beskriver människans utveckling som en holistisk process, där jaget och dess färdigheter förstås som en «strukturerad helhet» (se t.ex. teorier jagutveckling, Loevinger, 1976; Kegan, 1994; och Cook-Greuter, 1999; 2013). En mer djupgående och detaljerad analys av detta ligger dock utanför ramen för den här rapporten och kräver dessutom att man använder sig av mer specifika teoribildningar (som det finns många av, med olika egenskaper och olika fokus och begränsningar). Vi hoppas därför att IDG-ramverket kommer att uppfattas som öppet och mångsidigt och att det kan utvecklas och anpassas i olika riktningar.

En annan aspekt av IDG-ramverket är i vilken utsträckning vi behandlar kompetens och egenskaper genom att använda individer som den huvudsakliga analysenheten, eller om vi betraktar färdigheter och kvaliteter som egenskaper hos kollektiv, t.ex. grupper, organisationer, samhällen, processer eller metoder. I den nuvarande (provisoriska) formuleringen har den kollektiva aspekten av färdigheter och kvaliteter inte behandlats tillnärmelsevis efter förtjänst.

Vi hoppas att vi kan komma att ägna mer uppmärksamhet åt att utforska denna dimension längre fram.

I verkliga livet utvecklas färdigheter och kvaliteter i specifika sammanhang. Detta gäller i båda riktningarna: vilka färdigheter och egenskaper som är relevanta och viktiga varierar beroende på roll, uppgifter och situationella omständigheter, medan färdigheter och egenskaper utvecklas som svar på de särskilda uppgifter och utmaningar som en individ eller ett kollektiv ställs inför. Människor och organisationer som arbetar aktivt för att uppfylla målen för hållbar utveckling har mycket olika roller och förutsättningar, så profileringen av vilka av de 23 färdigheterna och kvaliteterna som är viktiga att fokusera på varierar naturligtvis beroende på det specifika fallet. Vi har begränsad systematisk kunskap om matchningen mellan å ena sidan färdigheter och kvaliteter och å andra sidan uppgifter, roller och särskilda villkor.

## Referenser

- Bohm, D. (2004). *On dialogue*, Routledge.
- Cook-Greuter, S. R. (1999). *Postautonomous ego development: A study of its nature and measurement*. Thesis presented to the Faculty of the Graduate School of Education of Harvard University.
- Cook-Greuter, S. R. (2013). *Nine levels of increasing embrace in ego development: A full-spectrum theory of vertical growth and meaning making*, www.cook-greuter.com.
- Dawson, T. (2020-2021). VUCA unpacked [a series of blog texts], downloaded 6 July 2021 from <https://theo-dawson.medium.com/vuca-unpacked-1-introduction-57cf72ac368b>
- Eklund, J. H., & Meranius, M. S. (2021). Toward a consensus on the nature of empathy: A review of reviews. *Patient Education and Counseling*. 104(2), 300-307.
- Fisher, R. & Ury, W. (1981). *Getting to yes. Negotiating agreement without giving in*, Boston: Houghton Mifflin Co.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2011). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- King, P. M. & K. S. Kitchener (1994). *Developing reflective judgment: Understanding and promoting intellectual growth and critical thinking in adolescents and adults*, Jossey Bass.
- Kuhn, D. (1991). *The skills of argument*, Cambridge University Press.
- Rosenberg, M. (1999). *Nonviolent Communication: A Language of Compassion*, Encinitas, CA: PuddleDancer Press.
- Loevinger, J. (1976). *Ego development*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Meyer, E. (2014). *The Culture Map*, New York: PublicAffairs.
- Wilber, K. (1995). *Sex, ecology, spirituality. The spirit of evolution*, Boston and London: Shambala Publications.

## Förslag på reflektionsfrågor till de 23 inre utvecklingsmålen i IDG-ramverket (se [innerdevelopmentgoals.org](http://innerdevelopmentgoals.org))

### Vara — Relationen till sig själv

#### 1. Inre kompass

Att ha en djupt förankrad känsla av ansvar för och engagemang kring värden och mål i relation till vad helheten behöver.

Personlig/individuell:

- På vilka sätt vill du verka för det goda i världen?

Grupp/Team/Organisation:

- Hur arbetar vi för att vår organisation ska ha en meningsfull, levande inre kompass som handlar om att bidra till ett bättre samhälle, en hållbar värld?

#### 2. Integritet och autenticitet

Ett engagemang kring och förmåga till att vara uppriktig, ärlig och agera med integritet.

Personlig/individuell:

- I vilka situationer känner du att det är en utmaning att stå upp för dina värden och för den du vill vara?

Grupp/Team/Organisation:

- Vilka strategier har vi för att skapa och upprätthålla ett klimat av psykologisk trygghet, så att vi stödjer våra medarbetare att vara öppna, ärliga och agera med integritet?

#### 3. Öppenhet och lärande

Att ha ett grundläggande inställning av nyfikenhet och en villighet att vara sårbar, omfamna förändring och att vilja utvecklas.

Personlig/individuell:

- Vill du vara en person som har ett öppet och undersökande sinne när du möter synsätt som är väldigt olika dina egna?

Grupp/Team/Organisation:

- Hur stödjer vi våra ledare att vara förebilder vad gäller öppenhet, nyfikenhet och utvecklingsorientering?
- Hur arbetar vi för att bli en genuint lärande organisation, öppen för utveckling och intresserad av att ta vara på erfarenheter?

#### 4. Självmedvetenhet

Förmåga att vara i reflekterande kontakt med egna tankar, känslor och önskemål; att ha en realistisk självbild och förmåga att reglera sig själv.

Personlig/individuell:

- Arbetar du på din förmåga att vara i medveten kontakt med dina egna mönster för tankar, uppfattningar, reaktioner och känslor, just när de uppkommer i dig?

Grupp/Team/Organisation:

- Hur understödjer vi att organisationen genomsyras av synsättet att ett medvetet och aktivt hanterande av våra inre processer är en central komponent i professionalitet?

#### 5. Närvaro

Förmåga att vara här och nu, utan dömande och i ett tillstånd av utforskande och närvaro.

Personlig/individuell:

- Kan du minnas ögonblick då du var förmögen att vara fullt öppen och tillgänglig för någon annan, utan att fälla omdömen, även när du kände dig provocerad?

Grupp/Team/Organisation:

- Borde vi i vår arbetsvardag inflika aktiviteter som inbjuder till en stund av stillhet, besinnande och icke-dömande öppenhet?

## Tänka — Kognitiva förmågor

### Critical Thinking

Förmåga att kritiskt granska åsikters, evidens och planers validitet.

Personlig/individuell:

- Utvecklar du din vana att ställa undersökande och kritiska frågor i relation till uppfattningar du möter?

Grupp/Team/Organisation:

- Utvecklar vi individuell och kollektiv kompetens i att aktivt granska om uppfattningar, påståenden och tolkningar är väl underbyggda och befogade?

### 7. Komplexitetsmedvetenhet

Förståelse för samt förmåga att arbeta med komplexa och systemiska förhållanden och orsakssamband.

Personlig/individuell:

- Söker du vanemässigt en fördjupad förståelse för hur frågor du är engagerad i påverkas av bakomliggande orsakssammanhang, möjliga konsekvenser och samband med andra omständigheter?

Grupp/Team/Organisation:

- Vilka arbetsformer stärker hos oss kapaciteten att i tillräcklig utsträckning överblicka, förstå och navigera i komplexa förutsättningar, omständigheter och orsakssammanhang?

### 8. Perspektivförmågor

Förmåga att söka upp, förstå samt aktivt använda insikter från vitt skilda perspektiv.

Personlig/individuell:

- Har du en stark motivation att aktivt använda kontrastverkan mellan olika perspektiv när du arbetar med utmanande frågor?

Grupp/Team/Organisation:

- Vilka arbetsformer och metoder bör vi använda för att dra kreativ nytta av kontrastverkan mellan olikartade perspektiv på för oss viktiga teman?

### 9. Meningsskapande

Förmåga att se mönster, strukturera det okända samt medvetet skapa mening och narrativ.

Personlig/individuell:

- Reflekterar du över hur det går till när du själv formar berättelser om de frågor som engagerar dig?

Grupp/Team/Organisation:

- Hur ser vi till att det finns en hög grad av medvetenhet kring egenskaperna i de delade narrativ som uppstår eller aktivt skapas i vår organisation?

## 10. Långsiktig orientering och visionerande

Långsiktig orientering samt förmåga att formulera och upprätthålla engagemang kring visioner i relation till ett större sammanhang.

Personlig/individuell:

- Känner du dig motiverad att engagera dig i arbete med problem och visioner där det kommer att ta lång tid att nå påtagliga resultat?

Grupp/Team/Organisation:

- Vilka praktiker har vi för att vidmakthålla en långsiktig kompassriktning, så att vi inte förleds att uppslukas enbart av kortsiktiga operativa frågor?

# Relatera — Bry sig om andra och omvärlden

## 11. Uppskattning

Att relatera till andra och till omvärlden med en grundläggande känsla av uppskattning, tacksamhet och glädje.

Personlig/individuell:

- Riktar du medvetet din uppmärksamhet mot det som är värt att uppskatta, så som människors ansträngningar och världens skönhet?

Grupp/Team/Organisation:

- Behöver vi ritualer för att uppmärksamma och stärka positiva händelser, kvaliteter och värden? Om ja, hur kan de se ut?
- Hur kan vi utveckla våra arbetsformer för att rikta uppmärksamheten mot det värdefulla och givande i tillvaron?

## 12. Samhörighet

Att ha en djupt rotad känsla av samhörighet med andra och/eller att vara del av en större helhet, såsom samhället, mänskligheten eller det globala ekosystemet.

Personlig/individuell:

- Underhåller du en stark och djupt förankrad känsla av samhörighet med ett större sammanhang, så som mänskligheten som helhet och det globala ekosystemet?

Grupp/Team/Organisation:

- Vad gör vi för att påminna oss alla om att vi finns till för att bidra till ett bättre samhälle och en bättre värld?
- Hur stärker vi känslan av att vara en del av något mycket större än vår egen organisation, som är värt att skydda och utveckla?

### 13. Ödmjukhet

Förmåga att agera i enlighet med vad en situation kräver utan att vara upptagen med ens egen betydelse.

Personlig/individuell:

- Händer det att du ibland är mer upptagen med att se bra ut i andras ögon än du egentligen skulle vilja?

Grupp/Team/Organisation:

- Hur stärker vi våra ledare i att se ödmjukhet och prestigelöshet som viktiga värden i ett gott ledarskap?

### 14. Empati och medkänsla

Förmåga att relatera till andra, sig själv samt naturen med vänlighet, empati och medkänsla samt att verka för att lindra lidande.

Personlig/individuell:

- Arbetar du med din förmåga att känna empati och välvilja även gentemot människor som är väldigt annorlunda än dig själv, och som kan agera på sätt som du tycker är problematiska?

Grupp/Team/Organisation:

- Hur bygger vi en organisationskultur genomsyrad av välvilja, inlevelseförmåga och empati?
- Hur verkar vi för att kunna mobilisera välvilja också mot aktörer som har uppfattningar vi inte alls instämmer i?

## Samarbeta — Sociala förmågor

### 15. Kommunikationsfärdigheter

Förmåga att verkligen lyssna på andra, främja genuin dialog, framföra egna åsikter på konstruktiva sätt, konstruktivt hantera konflikter samt anpassa kommunikationen efter olika grupper.

Personlig/individuell:

- Vilka kommunikationsfärdigheter skulle du vilja utveckla vidare hos dig själv?

Grupp/Team/Organisation:

- Hur kan vi främja vår förmåga till konstruktiv och balanserad kommunikation?
- Vilka mötesformer kan hjälpa oss till genuint lyssnande och icke-polariserande sätt att förespråka egna uppfattningar?

### 17. Inkluderande hållning och interkulturell kompetens

Förmåga att verkligen lyssna på andra, främja genuin dialog, framföra Villighet och kompetens att omfamna mångfald samt inkludera personer och kollektiv av skilda åsikter och bakgrunder.

Personlig/individuell:

- Känner du att du är villig att göra en ansträngning för att förstå och inkludera människor och synsätt som är väldigt annorlunda än det du varit van vid?

Grupp/Team/Organisation:

- Hur kan vi bättre uppskatta, välkomna och integrera en mångfald av erfarenheter, perspektiv och mänskliga kvaliteter?
- Hur utvecklar vi vår förmåga att konstruktivt ta oss an den konfliktpotential som kan uppstå på grund av kulturella skillnader i värden, normer och beteendemönster?

### 18. Tillit

Förmåga att visa tillit samt skapa och upprätthålla tillitsfulla relationer.

Personlig/individuell:

- Arbetar du aktivt med din förmåga att bygga och upprätthålla tillit i dina relationer till olika människor?

Grupp/Team/Organisation:

- Hur kan vi inspirera, uppmuntra och stödja utveckling av större öppenhet och tillit, särskilt vid krävande uppgifter i

### 19. Mobilisering

Förmåga att inspirera och organisera andra att engagera sig i delade intressen.

Personlig/individuell:

- Tycker du att du ägnar tillräcklig uppmärksamhet åt uppgiften att bjuda in och väcka engagemang hos andra?

Grupp/Team/Organisation:

- Hur kan vi utveckla och kraftsamla kring attraktiva mål som inspirerar till deltagande, lärande och utveckling?
- Behöver vi kompetensutveckling vad gäller mobiliseringsfärdigheter? Om ja, hur kunde det se ut?



# Agera — Att driva förändring

## 20. Mod

Förmåga att stå upp för sina värderingar, fatta beslut, agera kraftfullt samt, om situationen kräver, utmana och förändra existerande strukturer och synsätt.

Personlig/individuell:

- Möter du ibland situationer där du skulle vilja kunna agera på modigare sätt?

Grupp/Team/Organisation:

- Hur kan vi utveckla en kultur och ramverk som välkomnar olika åsikter, perspektiv, initiativ, beslutsförmåga och vilja att utmana och förnya det befintliga?
- Premierar vi våra medarbetares och ledares mod att ta upp frågor och förslag som riskerar väcka motstånd?

## 21. Kreativitet

Förmåga att generera och utveckla originella idéer, innovera samt vara villig att bryta konventionella mönster.

Personlig/individuell:

- Vad kan vara ditt särskilda bidrag, med tanke på din personlighet, till mer kreativitet inom ditt eget arbetsfält?

Grupp/Team/Organisation:

- Hur kan vi skapa utrymme för, stimulera till, ta tillvara och förverkliga nya idéer, inklusive hantera tillhörande osäkerheter och risker på medvetna sätt?

## 22. Optimism

Förmåga att upprätthålla och kommunicera en känsla av hopp, positiv inställning samt tilltro till möjligheten till en meningsfull förändring.

Personlig/individuell:

- Är förmågan att rikta din egen och andras uppmärksamhet mot hoppfulla tecken och initiativ något som du skulle vilja utveckla mer av?

Grupp/Team/Organisation:

- Hur kan vi leda oss själva och varandra med inriktning på styrkor, potential och utvecklingsmöjligheter?
- Är realistiskt hopp och optimism kvaliteter som är betydelsefulla för vår verksamhet? Om ja, hur bör vi arbeta för att stärka dem?

### **23. Uthållighet**

Förmåga att bibehålla engagemang och förbli beslutsam och tålmodig även när det tar lång tid innan ens ansträngningar ger resultat.

Personlig/individuell:

- Vilka idéer har du om hur vi kan stärka vår individuella och kollektiva förmåga att upprätthålla engagemang och ansträngningar över tid?

Grupp/Team/Organisation:

- Hur kan vi främja långsiktighet och uthållighet i hur vi tänker, fattar beslut, agerar och organiserar oss?

## Founding Partners

EKSKÄRET



THE NEW DIVISION

Agents of Sustainability

## Academic Partners



## Supporting Partners



TENANT & PARTNER



cadra

MOTIVATION.SE  
Sveriges ledarskapssekt



