Kreativt medvetet ledarskap

”Vad har jag tackat ja till nu? Hinner jag? Vi får se. Det kanske löser sig…?” Är detta frågor du ställer dig ibland? Lär dig mer om skillnaden mellan kreativt och reaktivt ledarskap i denna artikel av **Pär Skoglund Finquist**.

För mig som person är det viktigt att vara omtyckt. Jag bryr mig helt enkelt mycket om andra. Det har lett till att jag ibland sagt ja till saker utan att jag tänkt efter om jag verkligen har tid med det. Det har också lett till att jag inte alltid varit tillräckligt rak och stått för mina åsikter i diskussioner för att inte trampa folk på tårna eller bli ovän. Som chef lade jag alltför mycket energi på att vara till lags och det hindrade mig i mitt ledarskap. Medarbetarna behövde att jag brydde mig om på ett annat sätt vilket jag lärde mig när jag utbildade mig till coach: Jag fick insikten om att det finns ett annat sätt att bry sig om. Hur jag kan utmana människor som skapar ett lärande som stannar kvar hos individen och ger resultat på lång sikt innebär inte att stryka människor medhårs. Det krävs ett annat ledarskap – ett mer medvetet ledarskap. Ett ledarskap som författarna och forskarna bakom boken Mastering Leadership, Robert ”Bob” Anderson och William Adams, kallar ”Creative Leadership”. Termen kan inte rakt översättas till svenska eftersom kreativ betyder att skapa idéer. En svensk term jag använder för att beskriva ”Creative Leadership” är medvetet kreativt ledarskap. Creative Leadership är bättre anpassat till de allt mer komplexa ledarskapsutmaningar vi möts av i dagens organisationer. Ett annat sätt att se på detta ledarskap är det soliga ledarskapet. Och precis som det fungerar i naturen, finns det sol finns det också skugga.

Kan du känna igen dig i några av dessa påståenden?

Du behagar andra genom att säga ja till uppdrag du egentligen inte har tid till för att bli omtyckt.

Eller reagerar du överdrivet självsäkert eller arrogant i en diskussion när du i själva verket känner dig osäker.

Eller utför du teamuppgifter själv ”så att det blir något gjort”.

Jag är säker på att många i någon utsträckning kan känna igen sig i några av dessa beteenden. Då använder du det ledarskap som vi kan kalla reaktivt ledarskap, ett ”mer skuggigt” ledarskap. Det är därmed inte sagt att detta ledarskap är något mörkt som vi till alla pris skall undvika. Se det istället som ett ledarskap som kan skugga och hindra de mer vackra delarna av dig att synas och växa.

Syftet med den här artikeln är att beskriva kreativt och reaktivt ledarskap och belysa när respektive ledarskap är effektivt. Jag vill också beskriva hur man kan gå tillväga för att bli mer medveten i sitt ledarskap, hur man oftare kan verka från ett kreativt än reaktivt tankesätt. Jag kommer beskriva hur det kreativa och reaktiva ledarskapet är kopplat till 3 ”sanningar” om ledarskap, framgångsfaktorer för ett mer effektivt personligt och hållbart ledarskap. Ledarskap handlar om energi, balans och val. Slutli-

gen kommer jag att resonera kring vad man konkret kan göra som individ och organisation för att utveckla ett mer kreativt ledarskap.

Vuxenutveckling – vi fortsätter utvecklas hela livet

Det finns många forskare som djupdykt i utvecklingen av människor och på senare år har fokus ökat kring vuxenutveckling och kopplingen till ledarutveckling. Forskningen visar att utvecklingen av våra tankesätt sker i vissa tydliga steg, stadier och att det oftast sker kontinuerligt under livet. Forskningen visar att utvecklingen från ett steg till nästa inte sker på en gång. Transformationen mellan de olika stadierna kan ta år att utveckla. En liknelse man kan använda för de olika mognadsnivåerna är att se dem som operativsystem. I likhet med hur du uppgraderar operativsystemet på din telefon kan du för varje uppgradering av ditt ledarskap till en högre nivå klara av att lösa mer och mer komplexa utmaningar. Agilitet och flexibilitet är som appar som fungerar bäst om ditt operativsystem är mer utvecklat, mer moget och medvetet. Forskningen visar också att människor sällan går tillbaka till en lägre nivå. På så vis kan det vara värt mödan att börja sin utvecklingsresa. Ett skäl till att vi inte går tillbaka till de gamla nivåerna är för att den nya medvetandeordningen överskrider den gamla ordningens kapacitet och är bättre anpassat till omvärldens ofta ökande krav. Det ”nya operativsystemet” fungerar helt enkelt bättre. Vill du fördjupa dig mer i vuxenutveckling finns det en hel artikelserie om detta i Svenska Dagbladet från 2019. Jag kan också rekommendera boken Livsutvecklingens psykologi av Kristina Elfhag som ger en heltäckande bild av detta område.

• Systemmedvetenhet: i vilken grad din medvetenhet är inriktad på hela systemet och på samhällets välfärd (samspelet mellan välfärd i samhället och organisationens intressen).

• Åstadkommande (prestation): i vilken utsträckning ledarskapet är visionärt, strategiskt och högpresterande.

Reaktiva tendenser

Hur gör du när det uppstår konflikt på ett möte?
– Backar du tillbaka och blir tyst?
– Tar du över och slutar lyssna?
– Börjar du kontrollera och dominera situationen?

När du mognar i ditt ledarskap har du fortfarande tillgång till de andra nivåerna; som ryska dockor finns en annan version av dig alltid där även om den inte lika ofta kommer till uttryck.

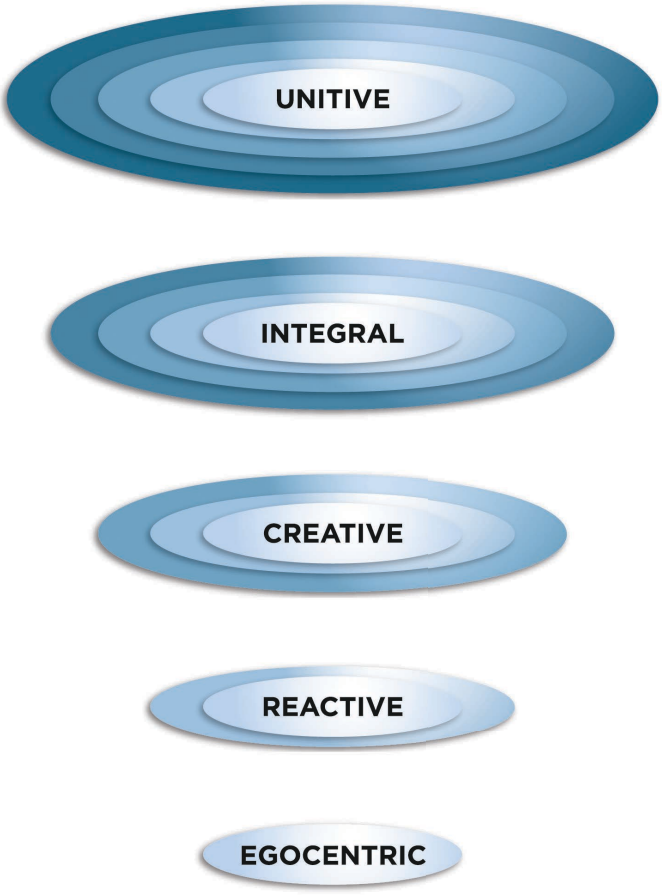
Introduktion till reaktivt och kreativt ledarskap

Ett sätt att beskriva ledare är hur de verkar utifrån de olika utvecklingsnivåerna. Det har gjorts i boken Mastering Leadership. I sin beskrivning av hur ledarskap mognar och blir medvetet har författarna definierat 5 nivåer av tankesätt (mindset): egocentric- reactive- creative- integral- och unitive, men väljer att fokusera på de 2 steg som flest ledare befinner sig på, ett reaktivt mindset (75% av ledare) och ett kreativt mindset (20%). Reaktiva ledaskap formas tidigt i livet från tonåren och uppåt och präglas av ett **utifrån och in**-perspektiv där vi tar mycket intryck av andra.

Dessa kreativa kompetenser är de beteenden och färdigheter som forskningen visar är mest avgörande för ett framgångsrikt ledarskap. Här verkar vi istället utifrån ett perspektiv som inte är beroende av andras uppfattningar om en som människa, ett inifrån och ut-perspektiv.

De 5 kreativa områdena består av:

• Relation: din förmåga att relatera till andra på ett sätt som får fram det bästa i människor, grupper och organisationer. Här ryms till exempel teamwork och förmågan att utveckla andra.

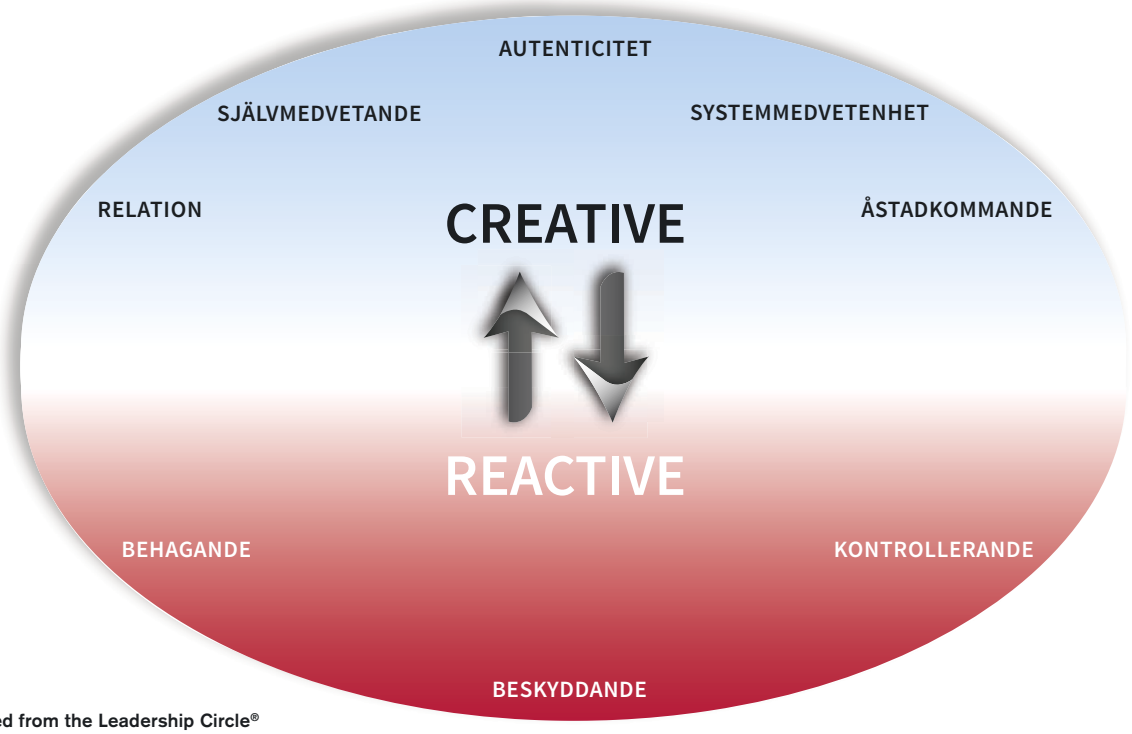


Adapted from the Leadership Circle®

• Självmedvetenhet: din orientering mot professionell och personlig utveckling, men även i vilken grad din inre självmedvetenhet uttrycks genom ett ledarskap med hög integritet.

• Autenticitet (genuinitet): din förmåga att förhålla dig till andra på ett autentiskt, modigt sätt – och med integritet.

Ovan exempel kan vara reaktiva mönster. Reaktivt tankesätt ger reaktiva tendenser som är våra interna antaganden, våra tankemönster, som i många fall omedvetet styr våra beteenden. Våra vanor styrs både effektivt och ineffektivt av dessa tankemönster. Ett annat sätt att se på dessa reaktiva tendenser är att de kan vara överdrivna el-



Figur 1. Förhållandet mellan kreativt och reaktivt ledarskap.

ler underutnyttjade kompetenser som är ett resultat av dina självbegränsande antaganden.

För dessa tendenser finns det 3 huvudområden som hindrar din effektivitet. De 3 reaktiva områdena står för:

• Kontrollerande: i vilken utsträckning du skapar en känsla av ditt egenvärde genom att fokusera på att utföra uppgifter och personlig prestation till exempel att gå på högvarv eller överfokusera på din egen karriär.

• Självbevarande: tron att du kan skydda dig själv och skapa ett egenvärde genom att dra dig tillbaka, distansera dig, vara cynisk eller agera överlägset.

• Behagande: i vilken utsträckning du får en känsla av egenvärde och trygghet genom att följa andras förväntningar snarare än att handla enligt vad du tänker och vill.

Ledarskap och val

Hur kommer det sig att vi fortsätter använda ett reaktivt ledarskap i situationer när vi egentligen vet att det inte fungerar. Ett svar handlar om att det är gammal vana och något vi tränat på länge. Det kan därför vara svårt och ta tid att ändra våra reaktiva mönster. Viktor Frankl beskrev i sin bok Livet måste ha mening om de insikter han fick i koncentrationslägret. Han menar att det är förmågan att välja som gör oss till människor.

”Allt kan man ta ifrån människan. Utom en sak – den yttersta friheten att välja förhållningssätt till det som livet för med sig.”

Om vi kan fånga oss själva när vi blir reaktiva och välja ett annat sätt att se på saken kan vi också välja om vi vill verka utifrån detta förhållningssätt. Det kreativa kompetensområde som berörs i detta fall är självmedvetenhet. Du kan också se det som din mentala helikopter du kliver in i och flyger upp i för att få överblick över en situation. Du befinner dig plötsligt på en plats där du får tid att reflektera över: ”Vad är det som händer just nu? Hur känns det? Hur vill jag hantera detta?”

Ibland kan det varas små saker som gör att vi kan byta lins och se situationen på ett annat sätt. När du blir irriterad på hur andras ungar stökar vet vi inte alltid vad som ligger bakom eller hur? Eller en vresig teamkollega kanske också kämpar med andra saker i livet än de uppgifter som ni arbetar med. Skillnaden mellan Creative eller Reactive kan vara hårfin och du kan välja perspektiv:

> **The difference between Reactive and Creative is where you choose to put the C**

Ledarskap och balans

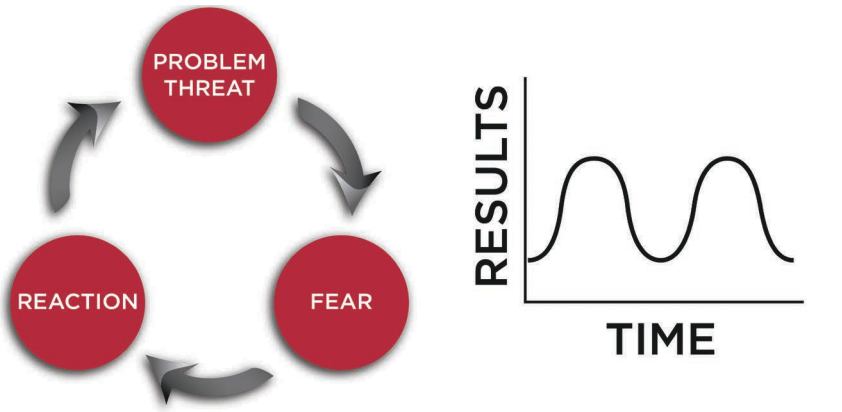
En annan viktig aspekt av ledarskap är att det handlar mycket om balans eller jämvikt mellan 2 tillstånd. Våra reaktiva tendenser handlar om att vi har en styrka som vi överutnyttjar. Det blir lite för mycket av det goda. Om vi istället kan balansera mellan vår styrka och vår utmaning kan vi hitta en framgångsformel.

Låt mig ge några exempel:
Är din styrka att vara driven riskerar du att köra över andra och behöver mer tålamod. Nyckelbalansen blir att båda vara driven och tålmodig. Eller båda samtidigt, att vara **tålmodigt driven**.

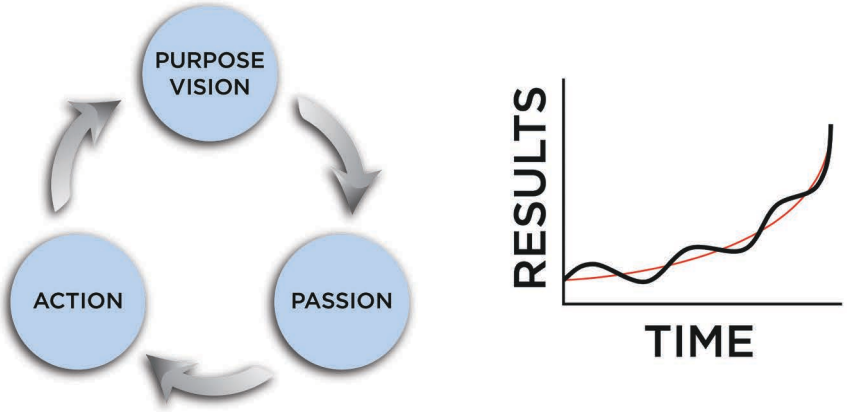
Är din styrka flexibilitet riskerar du om du överutnyttjar denna förmåga att förvandlas till en vindflöjel som följer minsta vindpust av andra. Du kan istället hitta en ny balans mellan att vara flexibel och stabil.

En viktig balans som alla ledare behöver hitta är balansen mellan Relation och Åstadkommande som figur 1 (föregående sida) visar. Är vi alltför fokuserade på hur vi relaterar till andra är det svårt att åstadkomma saker och vice versa om vi har en övervikt mot åstadkommande är risken att relationerna. Modernt ledarskap handlar om att hitta balansen ”att åstadkomma saker med andra”.

När vi diskuterar olika tankesätt för ledarskap är det lätt att polarisera och värdera ett kreativt mycket högre än ett reaktivt ledarskap. Och det stämmer förvisso att om vi skall kunna möta ökande krav från omvärlden behöver fler ledare oftare agera utifrån ett kreativt ledarskap. Forskningen visar dessutom att ett kreativt ledarskap är korrelerat till högre ledarskapseffektivitet och det i sin tur är korrelerat till ökad affärsnytta. Därmed är det dock inte sant att vi alltid skall verka utifrån ett kreativt tankesätt. Det finns gåvor i det reaktiva ledarskapet. Om du är toastmaster på ett bröllop eller värd på en fest är det en gåva att kunna ”behaga andra”. Eller om det börjar brinna på kontoret är det mycket mer effektivt att släcka elden än att lägga tiden på att göra en visionsworkshop om hur organisationen ser på eldsvådor. Det är en ledarskapskompetens i sig att kunna röra sig mellan kreativt och reaktivt ledarskap. När ett reaktivt ledarskap blir avsiktligt och medvetet blir det i samma stund mer kreativt. Om du till exempel känner lusten att kritisera ett upplägg för en klinisk prövning väljer att kommunicera varför du vill utmana. När du säger: ” Jag kanske låter kritiskt men jag skall förklara varför…” har du som pilarna i figur 1 visar valt att röra dig från ett reaktivt ledarskap till ett mer kreativt och genom detta blivit mer autentisk. Förmågan att skapa balans är i sitt ledarskap är inte något statiskt, utan en ständig rörelse mellan kreativt och reaktivt ledarskap och att välja ledarskap beroende på situationen.



Figur 2. Problem-reacting och dess inverkan på resultat.
©The Leadership Circle | All Rights Reserved.



Figur 3. Outcome-creating och dess inverkan på resultat.
©The Leadership Circle | All Rights Reserved.

Ledarskap och energi

Ju mer vi kan verka utifrån ett kreativt ledarskap desto mer energibesparande och hållbart är det för oss själva och andra. Låt oss titta närmare på de olika beteenden och resultatmönster som kan uppstå om vi verkar eller lever våra liv utifrån ett reaktivt respektive kreativt förhållningssätt.

När vi har ett förhållningssätt som är fokuserat på att försöka skydda oss mot oro och faror uppstår ett mönster som är **problem-reacting** [figur 2]. När vi skapar det som är betydelsefullt för oss, något vi innerligt bryr oss om uppstår ett helt annat mönster, ett **outcome-creating** [figur 3].

Utmaningen med förhållningssättet problem-reacting är att det är fokuserat på det vi inte vill ha, det vi vill undvika i våra liv. När denna struktur sitter i förarsätet för våra beteenden undviker vi problemen i hopp om att det skall försvinna.

Problem-reacting-strukturen kännetecknas av att den drivs av oro. Det förrädiska med denna struktur är att när vår oro tar överhanden agerar vi alltför snabbt och kämpar för att ta bort oron kortsiktigt på bekostnad av att det underliggande problemet förblir olöst. ”Problemet” med **problem-reacting** är att det fungerar. Det känns till och med skönt att lösa problemet för stunden eller hur? När energin vi har som motiverat oss till handling avtar, slutar vi agera och problemet återuppstår. Resultatkurvan går upp och ner (oscillerar) över tiden.

Känner du igen detta mönster hos dig eller en organisation? Ta dig en

stund att reflektera. Vilka är dina beteendemönster som är **problem-reacting**. I vilka situationer uppstår de?

Allt för många organisationer är uppbyggda kring och har premierat beteenden med denna struktur. Vi har kanske gjort en karriär genom att bli en ”brandman som släcker bränder” för att sen gå vidare till nästa uppdrag? Energimässigt sett är problem-reacting mer energikrävande, tar mer tid och är i längden vare sig hållbart för individen eller organisationen. Vi måste istället lösa problemen på lång sikt. På samma sätt förskriver en läkare inte bara bronkvidgande läkemedel till en astmatiker för att lindra symptomen för stunden utan även steroider som behandlar den bakomliggande inflammationen.

Tänk dig istället att du skapar ett resultat kring något som du passionerat vill uppnå. Något du vill åstadkomma och se tillbaka på med stolthet? Det är där en outcome-creating struktur kommer in. Bob Anderson menar i sin artikel ”Leadership-uncommon sense” att ”…to create what matters most into being is one of the highest of human capabilities”. Hur skapar man då resultat med tillväxt över tid i motsats till det oscillerande mönstret hos problem-reacting? En framgångsfaktor är att ha en så tydlig vision av resultatet att du känner igen det när det ser det. Min erfarenhet från att coacha individer och ledningsgrupper är att detta är det ”magiska” i att åstadkomma hållbara resultat. Om vi tillsammans i teamet eller ledningsgruppen kan se vart vi vill komma och detta är en plats som betyder mycket för oss med ett tydligt syfte (varför), kommer vi att komma dit. Tydliga målbilder och visioner med ett starkt syfte i linje med våra värderingar är självuppfyllande. Apropå energi kan du tydligt se när det börjar glittra i en kollegas ögon när de talar om en vision som är viktig för dem att uppfylla. Det är den energin som kan skapa resultat. Din eller andras kompetens att arbeta med Purpose och Vision är den viktigaste delen i den kreativa kompetensen Åstadkommande.

Nästa steg för att kunna förverkliga visionen är att du behöver veta var du befinner dig just nu, din verklighet och göra det så objektivt som möjligt. Knepet är att lära sig om din verklighet och iaktta den utan att frestas att lösa de problem du ser för stunden. Eller som en nära vän brukar uttrycka det: ”Sitt ner i båten och se dig omkring!”

En tydlig vision som uppfyller ditt *varför* gör dig passionerad och får dig att agera så att du minskar gapet mellan dit du vill, ditt önskade läge och nuläget. Det skapar i sin tur en rörelse där du utmanas i att fördjupa och förtydliga din vision och din önskan (passion) att uppfylla visionen ökar och så vidare. Det skapas en positiv creative-outcome spiral.

Avståndet mellan dit du eller din organisation vill och där ni befinner er just nu brukar kallas kreativ spänning ”creative tension”. Förmågan att hålla ”creative tension” likt ett gummiband som du spänner upp mellan dina händer utan att följa den naturliga kraften att slå ihop händerna, är en viktig ledarskapsförmåga. För att lyckas med det krävs mod, passion och uthållighet för att kunna stå mot den oro som kan uppstå när vi försöker förändra saker. En utmaning med att hålla fast vid visionen är att undermedvetna vanor kan försöka få dig att släppa taget om visionen. Vi människor hittar (konstigt nog) många sätt att smita undan det vi helst av allt vill uppnå. Vi förnekar det vi vill åstadkomma. ”Det kanske inte är så viktigt ändå…”. Ett annat sätt är att vi kan förvanska verkligheten. Vi kan börja överdriva och lura oss själva och säga att vi själva verket är närmare målet än vi egentligen är. Eller som en före detta kollega brukar säga, ”Låt oss kalla en häst, en häst” när han såg att vi skönmålade utmaningar i ett projekt.

Ledare som oftare verkar utifrån ett kreativt förhållningssätt klarar bättre ”creative tension” att hålla den kreativa spänningen över tid.

Kreativt ledarskap för organisationer – en strategi för transformation

Många ledare använder mycket kraft och energi för att förändra och transformera organisationer utan att lyckas. Forskning har visat att endast 15 procent av transformation av företag är framgångsrika (Bob Anderson, Spirit of Leadership.

Hur kommer detta sig? Ett svar är att organisationer är komplexa system och kräver att vi har tillräcklig kunskap om systemet för att kunna förändra många aspekter av det. Den kreativa kompetens som behöver vara hög hos individer eller organisationer återfinns i den kreativa kompetensen Systemmedvetenhet.

En annan anledning till svårigheten att lyckas med att transformera organisationer är en övertro på organisationsstrukturen. Struktur är viktigt men det är också, för att använda balanssymboliken, viktigt att hitta en balans mellan struktur och kultur. För att lyckas med en transformation av ledarskapet är jag övertygad om att vi först behöver börja med att utveckla ett mer kreativt, medvetet ledarskap innan vi effektivt till exempel kan implementera agila metoder. Balansen mellan att ”vara agil” och ”göra agil” är avgörande.

Vårt agerande som ledare är även det avgörande. Vi som ledare behöver gå före och visa viljan att utveckla oss själva. Djup systemisk förändring inträffar om vi själva kan vara den förändring vi vill se i organisationen. Vi behöver även säkerställa att det finns en kontinuerlig dialog och reflektion kring vad som håller individer och kulturen tillbaka; exempelvis genom att diskutera reaktiva tendenser med individer och tillsammans hitta de normer som håller organisationen tillbaka från att uppnå sitt högre syfte.

Einsten menade : *”We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them.”*

Det är också min erfarenhet från transformationsarbetet på Roche, att det inte går att transformera en organisation utan att transformera ledarskapet till ett mer kreativt ledarskap. För att göra detta i praktiken valde Roche ge ledarna möjlighet att få feedback på sitt ledarskap genom att genomföra 360 graders analyser Leadership Circle Profile™ som återkopplades först individuellt för att man senare t ex i ledningsgrupp eller team kunde diskutera resultaten. I denna analys får deltagarna en detaljerad beskrivning hur deras ledarskap upplevs i det reaktiva och det kreativa ledarskapet och får möjligheten att jämföra med sin egen uppfattning. Detta har varit ett oerhört viktigt och uppskattat initiativ. För er som vill veta mer om hur Roche har arbetat

med sitt ledarskap för att möjliggöra transformationsarbetet kan ni läsa den intervju McKinsey har gjort (se referenserna) med Tammy Lawry, Roche Global Head of Talent Innovation.

Kreativt ledarskap och individer - Vad kan jag själv göra?

Min förhoppning med den här artikeln är att du blivit mer intresserad av kreativt ledarskap och är så nyfiken att du börjar reflektera över ditt eget ledarskap. När verkar jag mer utifrån ett kreativt respektive reaktivt ledarskap? Vad kan jag göra själv?

De här tipsen kan du använda oavsett om ditt ledarskap är balanserat mot ett mer kreativt eller reaktivt ledarskap.

– Gör en egen utvärdering och reflektera med en chef eller kollega med balansen mellan kreativt och reaktivt ledarskap och de kreativa och reaktiva områdena som utgångspunkt.

– Be om feedback – ett av de bästa sätten att ge dig själv det du behöver är att fråga och be om återkoppling på ditt ledarskap. Vad fungerar och vad kan utvecklas?

– Utöva mindfulness eller meditera. Öva på att skapa ett utrymme mellan de olika stimuli du får och hur du sedan väljer att reagera på dem. Det lär dig hur du kan hantera utmaningar från den yttre världen genom ökad självmedvetenhet.

– Självreflektion genom att skriva dagbok. Lär dig av dina utmaningar och skriv ner med för att kunna känna igen om det finns några mönster i hur du agerar. Hur kändes det? Begränsar du dig själv på något sätt generellt? Eller i vissa situationer?

– Skapa en vision för det ledarskap du vill stå för med hjälp av några meningar. Hur vill du bli sedd och uppfattad av kollegor och kunder. Be sen om feedback hur du lever din vision.

– Anlita en professionell coach och utveckla ditt ledarskap.

– Gå en coachkurs för att utveckla dig själv och andra. Coachutbildning är ett sätt att utveckla både sitt sätt att Relatera till andra och sin Självmedvetenhet

– Co-coaching: byt tid med en kollega genom att till exempel kontinuerligt ta 1 timmes promenad tillsammans och coacha varandra hälften av tiden var. Ett utmärkt sätt att utveckla, lära känna varandra och dessutom få bättre kondition.

– Göra en egen self-assessment av din Leadership Circle Profile™ (LCP). Den finns tillgänglig via The Leadership Circles® hemsida.

– Göra en 360 feedback med LCP för dig eller ditt team genom att kontakta en coach som är certifierad i Leadership Circle Profile™.

Det var mina hetaste tips. Ni kan få ett till …

I allt utvecklingsarbete handlar det om att våga välja. Välj en eller två punkter från listan och fokusera på dem. För er som är ambitiösa kan frågan ”Vad är det minsta jag kan göra?” kanske hjälpa?

Världen behöver ett nytt ledarskap. Nu mer än någonsin har vi nog alla insett att ”VUCA-världen” är vår nya verklighet. Vi behöver agila, flexibla organisationer som sätter kundens bästa i centrum och de kan inte byggas på ett tankesätt som är reaktivt. Att katalysera ledarskapet till ett mer kreativt ledarskap är ett oerhört kraftfullt sätt att utveckla individer och organisationer. Från och med nu har vi inte råd att inte börja den transformation av ledarskapet som behövs för att bättre skapa individer och organisationer som klarar av att möta det ökande krav av att hantera komplexitet som behövs från och med nu. Eller som Robert Kegan en av förgrundsfigurerna inom vuxenutvecklingsforskningen uttrycker i sin bok ”An everyone culture”:

”In most organizations nearly everyone is doing a second job no one is paying them for- namely, covering their weaknesses, trying to look their best, and managing other peoples’ impressions of them. There may be no greater waste of a company’s resources. The ultimate cost: neither the organization nor its people are able to realize their full potential.”

Och slutligen vill jag dela med mig av en känsla jag fick när jag gjorde min egen 360 graders utvärdering av mitt ledarskap utifrån en LCP-profil. ”Herregud det finns mycket kvar att jobba på!” När du läser om utveckling och mognadsnivåer så kan det kännas frustrerande. Du kanske kan känna ”blir jag aldrig klar …” Eller så kan du välja att se det helt tvärtom. Välja att sätta in en annan lins i ögonen och tänka: ”Jag är inte färdig. Vad skönt! Det finns ännu tid att bli en bättre version av mig själv för mitt eget och andras bästa.”

PÄR SKOGLUND FINQUIST
Ledarskapskonsult och coach

OM FÖRFATTAREN

Pär Skoglund Finquist är ledarskapskonsult och coach för 359 Leadership AB. Pär har varit verksam i 20 år i läkemedelsindustrin och har senast arbetat på Roche som coach och ansvarig för ledarskapsutvecklingen samt varit co-lead för Roche transformationsarbete. Pär är certifierad ICF Associated Certified Coach (ACC) och är även certifierad i verktyget Leadership Circle Profile™.

REFERENSER:

Mastering Leadership: An Integrated Framework for Breakthrough Performance and Extraordinary Business Robert J. Anderson, William A. Adams.

Livsutvecklingens psykologi, Kristina Elfhag.

https://www.svd.se/om/vuxenutveckling.

Livet måste ha mening, Viktor Frankl.

Spirit of Leadership, Bob Anderson, White paper, The Leadership Circle.

Leadership-uncommon sense, Bob Anderson, White paper, The Leadership Circle-

How a healthcare company is pursuing agile transformation https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-a-healthcare-company-is-pursuing-agile-transformation

An everyone Culture- Becoming a deliberately developmental organization, Robert Kegan.