

Sök utveckling i stället för perfektion

Så kan den stoiska filosofin hjälpa dig på jobbet.

TEXT CARIN ERIKSSON LINDVALL ILLUSTRATION ELLIOTT GOLDEN/THE ISPOT

Det är synd om människorna, säger Indras dotter, i *Ett drömspel* av August Strindberg, och det är lätt att hålla med. Kanske är det särskilt synd om oss för att vi glömmer eller förtränger att vi inte kan leva perfekta, sagolika liv. Ibland är förväntningarna så höga att det är omöjligt att inte bli besviken. Privatliv såväl som arbetet kan vara en källa till besvikelse. Jobbet ska ge oss möjligheter till självförverkligande, andra ska förstå hur jag tänker och så vill jag ha lite mer av allt det jag behöver. Då vore det perfekt.

Jag har länge forskat om och utbildat chefer i det som vi använder större delen av vår vakna tid till – arbetet. Jag har dessutom varit chef länge. Det har hänt att jag önskat mig mer av både arbetet, mina egna chefer och mina kolleger. Genom min forskning och handledning har jag insett att jag inte är ensam om detta. Vi har alla förhoppningar som inte slår in och vi drabbas alla av saker vi önskar inte skulle ha drabbat oss. Många anställda lever också med en uppfattning om att de förväntas vara ständigt på gång, snabba i

MÅLBILD
Ibland är förväntningarna på det perfekta så skyhöga att det är omöjligt att inte bli besviken.



beslut och ständigt drivande. Många tvivlar också på sin egen förmåga att klara av det.

Med tiden har jag blivit allt mer övertygad om att det bästa sättet att hantera förväntningar, utveckla sig själv och få ett sunt förhållande till arbetet är genom reflekterande samtal. Vi behöver utveckla en existentiell kompetens. Samtalet ger möjlighet till ökad förståelse för det egna arbetet och arbetslivets utmaningar. Här kan filosofin, som också är grunden för den existentiella terapin, vara till hjälp. Även de som inte är intresserade av att läsa ursprungstexterna av de stora filosoferna kan finna nyttan i deras tankar för den personliga utvecklingen.

FILOSOFEN OCH PSYKIATERN

David Brendel har skrivit i *Harvard Business Review* om hur filosofin kan ge vägledning i den egna utvecklingen. Först av allt betonar han att det är uppenbart att många måste våga växla ner, ta en paus och reflektera över vad som är viktigt. För detta syfte föreslår Brendel SANE-metoden, som bygger på viktiga frågor från framstående filosofer: Sokrates, Aristoteles, Nietzsche och existentialisterna. Dessa frågor bör vi kunna ställa till oss själva med jämna mellanrum:

SOKRATES: Vilken är den mest utmanande fråga någon skulle kunna ställa mig om min nuvarande strategi?

ARISTOTELES: Vilka dygder är viktigast för mig och hur ska jag uttrycka dem?

NIETZSCHE: Hur kan jag hantera min vilja till makt, mina egenintressen och agera i enlighet med mina utvalda värden?

EXISTENTIALISTER (till exempel Jean-Paul Sartre): Hur ska jag ta fullt ansvar för mina val och de resultat som de ger?

”Många måste våga växla ner, ta en paus och reflektera över vad som är viktigt”

I arbetslivet finns många källor till frustration. I tider där perfektion ständigt projiceras i olika sammanhang kan kontrasten mot vardagens dilemma upplevas alltför skarp. Arbetslivet präglas av såväl oförutsägbarhet, som gör det svårt att planera, som oenigheter, som ibland kan leda till tärande konflikter. Komplexiteten i det moderna livet är för många överväldigande, med ett ökat antal sjukskrivna och utmattningsdepressioner som följd. Som forskare med fokus på organisation och ledarskap är det lätt att konstatera. Det finns inga perfekta organisationer och det finns inga perfekta arbeten. Och kanske blir det aldrig perfekt? Kanske behöver vi lära oss att hantera det faktum att vi inte kan kontrollera våra liv på ett sådant sätt så att det blir perfekt. Kanske kan filosofin och då särskilt stoicismen vara användbar för att hantera komplexiteten i våra moderna liv.

STOICISMEN ÄR DEN filosofiska skola som utvecklades i Aten med start redan på 300-talet f.Kr. För den som är intresserad av att få en överblick av stoicismen kan boken *A guide to the good life* (2009) av William B. Irvine vara den bästa introduktionen. Det är en bok som sätter fokus på stoicismen som en praktisk filosofi. Den belyser de traditionella

texterna, samtidigt som Irvine är mån om att visa på användbarheten i vår samtida vardag. Fler böcker om stoicismen har nyligen publicerats. Massimo Pigliucci, professor i filosofi i New York, gav 2017 ut *How to be a stoic*. Han knyter ihop dialogen mellan antikens filosofer, samtida kunskap och våra tids utmaningar. Stoicismen är ofta (felaktigt) uppfattad som en kylig filosofi när den i själva verket uppmanar oss att leva livet väl. I stället för att hålla upp en prydlig fasad vill stoicismen inspirera oss till att vara konstruktivt engagerade, förstå och hantera känslor och våra kontrollbehov.

Många har lyft fram stoicismen som inspirationskälla. Marcus Aurelius (121–180 e.Kr.) *Meditationer* har genom århundraden uppskattats av många ledare, som i likhet med honom varit ryktbara ledare – USA:s Bill Clinton, eller Preussens Fredrik den store, för att nämna några. Men stoicismen har något att förmedla även till oss som lever mindre storslagna liv. Stoicismen lyfter fram dygder som självkontroll, mod, rättvisa och visdom.

Stoicismen betonar att vi inte kan kontrollera allt men vi kan alltid utveckla våra tankar och vårt förhållningssätt till det vi möter. Vissa saker styr vi inte över trots att vi gärna vill. Vi får helt enkelt acceptera att vi ibland har tur och ibland har vi otur. Och det är meningslöst att försöka styra över saker vi inte har någon kontroll över. Trots det måste vi göra det bästa av situationen. Kanske kan jag mycket förenklat sammanfatta stoicismen med en mening: Ta ansvar för dina tankar och ditt agerande och använd inte din kraft till det som du inte kan göra något åt.

Det här gäller även om du inte får det jobb som du är mest

meriterad för, om ditt arbete inte uppfattas så väl som du önskar eller när kön till kassan i närbutiken segar sig fram på grund av datorproblem. Det är lika meningslöst att oro sig över ett jobb man aldrig fick som att det var regnigt förra sommaren. Du kan bara göra det bästa av det du har.

I Reinhold Niebuhrs sinnesroböns lyfts det fram på detta vis: Gud, ge mig sinnesro att acceptera det jag inte kan förändra, mod att förändra det jag kan och förstånd att inse skillnaden.

FÖRSTÅND ATT INSE skillnaden är en viktig aspekt som vi behöver träna oss i regelbundet, framför allt för att livet är så föränderligt och kraven så höga. Hur kan vi veta vad vi ska acceptera och vad vi modigt och viljestarkt ska driva?

Kanske uttrycker stoikern Epiktetos (född ca 55 e.Kr.), den forne slaven som blev fri och fick studera och lära ut den praktiska filosofin, det bäst: ”Vissa saker kan vi styra över medan vi inte kan styra över annat. Vi kan styra över våra åsikter, motivation, lust, vår vilja och motvilja samt våra handlingar. Men vår kropp, vår egendom, vårt rykte och vårt arbete är inte enbart resultatet av vårt eget handlande.” (Epiktetos, i *Enchiridion*).

Ärtusenden efter att stoicismens tankar formulerades känns de moderna och har bäring för oss än i dag. Även om stoicismen inte nämns explicit så kan vi se kopplingarna till stoicism i till exempel forskning om livskvalitet, arbetsliv, emotionell intelligens eller ledarskap. Stoicismens ambition är att ge tankar om förhållningssätt för ett helt liv – praktisk klokskap. Särskilt betydelsefullt är det att seriöst utforska och förhålla

sig till vad som är möjligt eller omöjligt för oss att påverka. I det moderna arbetslivet, som upptar så stor del av vår vakna tid, behöver vi – om vi vill minska frustration och negativ stress – fler reflekterande samtal kring vad som ligger inom det möjliga. Inte minst för att öka möjligheten till en hållbar utveckling för såväl individer som organisationer.

Ett aktuellt exempel på existentiell kompetens – eller praktisk klokskap – är den österrikiska forskaren Judith Glück, som i boken *Weisheit: Die 5 Prinzipien des gelingenden Lebens*, från 2016, undersöker egenskaper som kännetecknar människor som uppfattas som kloka. Denna forskning harmoniserar väl med stoicismen när man sammanfattar fem kännetecken hos kloka människor: öppenhet, förmåga att hantera känslor, empati, kritisk reflektion och övervinnande av kontrollillusioner. Det sista är särskilt intressant för vår tid eftersom vi numera matas med förenklingar som ”det finns inga hinder, bara möjligheter”, ”allt är möjligt” och ”du skapar din framtid”.

Men, riktigt så enkelt är det inte för någon och inte alltid. Många gånger är vår enda möjlighet att acceptera vår situation (som sällan är perfekt) och fatta kloka beslut, så att

”Hur kan vi veta vad vi ska acceptera och vad vi modigt och viljestarkt ska driva?”

vi kan göra det som är gott för oss själva och andra. Om man vill ha vägledning i hur man kan leva sitt liv hämtad från stoicismen föreslår jag att man med jämna mellanrum ställer sig följande frågor:

- 1. Kan jag kontrollera detta eller ältar jag saker som är utanför min kontroll?**
- 2. Är jag irriterad på trivialiteter?**
- 3. Är jag alltför reaktiv och klarar inte att utöva mitt val att agera som jag vill?**
- 4. Ser jag värdet i det liv som jag har i dag? Har jag rimliga förväntningar?**

STOICISMEN UPPMANAR OSS att släppa kontrollillusioner, att ändå välja att ta ansvar, att ha överseende med trivialiteteter och att försöka se värdet av vardagen. I stället för att söka efter det perfekta behöver vi vara pragmatiska. Det finns många små steg att ta som hjälper oss framåt.

Detta är inte enkelt att leva efter och för att lyckas behöver vi ständigt träna. Vi behöver träna i vår vardag, i privatlivet och på arbetet. Vi behöver träna när allt är enkelt för att kunna hantera det när det är riktigt svårt. Vi kommer aldrig att lyckas jämt men vi har all tid för att träna. Vi behöver träna för att vi behöver sätta saker i perspektiv och göra kloka val. Vi behöver träna för att hantera våra egna känslor och tankar, vanor och ovanor. Stoicismen uppmanar oss att inte söka efter det perfekta, utan efter utveckling. Gör vad du kan för att förbättra arbetslivet, livet och världen. Och när du har gjort det, gör dig inte ansvarig för det du inte kan kontrollera.

Carin Eriksson Lindvall är ledarskapsforskare vid Uppsala universitet.