

# Axiologi

Text: Kjell Ekbladh

Foto: Ingvar Johansson

För två år sedan erbjöds alla chefer i Valentuna kommun att delta i ett program för ledarutveckling, där personaxiologi var en av metoderna. I dag talar resultatet för sig självt: Kommunen har aldrig tidigare fått så positiv respons i sina medarbetarenkäter.

Ledarprogrammet innehåller två gemensamma seminarier årligen för alla chefer, ett års program för individuell ledarutveckling i grupp samt kvalificerat projektarbete över förvaltningsgränserna.

## *Självkännedom grunden för utveckling*

Svaret ligger bland annat i kommunens medvetna och konsekventa satsning på ledarutveckling.

Det ettåriga programmet för utveckling av det individuella ledarskapet bygger på sex seminariedagar, metoder för självkännedom vad gäller beteende och tankemönster (personaxiologi) samt omfattande träning av ledarskapsmetoder i vardagsarbetet. Som stöd finns månatliga e-brev, individuellt anpassade efter varje deltagare.

Grundtanken i utvecklingsprogrammet är att den som ska leda andra måste känna sig själv

En medarbetarenkät som redovisades våren 2007 visade en större positiv respons än någonsin tidigare, även sett i relation till andra organisationer. De variabler som mättes var bland annat kommunen som arbetsgivare, ledarskap, arbetstillfredsställelse, kundorientering, delaktighet samt jämställdhet och mångfald. Index för medarbetarnas nöjdhet (mycket nöjd och nöjd) med ledarskapet blev hela 78 procent.

Hur hade man lyckats så väl?

I dag har sextio chefer slutfört programmet. Varje halvår börjar en ny grupp om tjugo.

Grundtanken i utvecklingsprogrammet är att den som ska leda andra måste känna sig själv. Om man förstår sitt eget sätt att tänka och reagera, förstår man också sina starka och svaga sidor. Det öppnar för en bättre kommunikation med andra och större förmåga att fatta beslut och handla.

## *Kartläggning av tanke- och värderingsmönster*

Självkänedom är sällan någonting som kommer av sig självt. De flesta av oss behöver en metod, eller en drivkraft, för att bättre förstå egna värderingar och beteenden.

Den metod som Vallentuna kommun använde sig av kallas personaxiologi. Kortfattat kan man säga att axiologin bygger på en matematisk modell, med vars hjälp man kan kartlägga en individs tanke- och värderingsmönster, det vill säga hur en person tänker i olika situationer.

Närmare 90 procent av våra tusentals tankar varje dag baseras på tankemönster som sker automatiskt. Axiologin kartlägger mönstret i dessa tankebanor och visar hur och varför vi kommer fram till vissa beslut samt hur vi värderar andra människor, företeelser, situationer och oss själva.

Kartläggningen baseras på en webbenkät med ett stort antal påståenden som personen ifråga värderar. Resultatet bearbetas datamässigt och mynnar ut i en omfattande rapport och en muntlig återkoppling av en certifierad personaxiolog samt en uppföljning genom 13 e-brev.

*Kjell Ekbladh, VD/Senior-konsult STQM Management.*

## *Olika dimensioner i tänkandet*

Axiologin är en värdelära och en urgammal del inom filosofin. Formell axiologi tillför en konkret metod för att relatera olika värden i förhållande till varandra. Här finns dock bara utrymme att förklara de viktigaste begreppen inom axiologin.

*För det första:* När vi tänker på vår omvärld och på vårt eget "jag" tänker vi i tre dimensioner – den intuitiva/unika, den jämförande/taktiska och den analytiska/systemiska dimensionen.

Den första av dessa dimensioner innebär ett tänkande som ligger nära känslor.



Vi anar våra egna och andras behov, känslor och uppfattning om egenvärde.

Den jämförande, taktiska dimensionen handlar om vad vi uppfattar med våra fem sinnen, den praktiska verkligheten. Vi bedömer till exempel hur en individ bäst kommer till sin rätt i en situation.

I den systemiska dimensionen är vi logiska. Vi sysslar med genomtänkta samband som kan beskrivas, verifieras och mätas.

*För det andra:* Man kan säga att vi har tre tankecentra för hur vi uppfattar vår omvärld (baserade på intuition/empati, funktion/nytta, logik/system) och tre centra för hur vi ser på vårt eget jag (inre jag, yttre jag, normativt jag).

Olika individer använder olika tankecentra olika mycket beroende på hans eller hennes grundläggande värderingar. Hur väl dessa centra balanserar varandra, och i vilken utsträckning vissa av dem dominerar över andra i olika situationer, ger en bild av individens värderingsmönster och sätt att agera.

### ***Fyra tanketillstånd***

Våra sex tankecentra påverkas av det tanketillstånd vi befinner oss i för stunden. Axiologin talar om fyra olika tanketillstånd:

Det *relaterande* tanketillståndet uppstår i en avspänd situation tillsammans med andra, till exempel under ett möte med en bra fungerande, trygg ledningsgrupp. Du har full tillgång till din egen förmåga i olika tankecentra. Övriga deltagares användning av sina tankecentra påverkar och stimulerar dina egna, framför allt de som är ”svaga”. Du får tillgång till ett mer allsidigt tänkande än vad du skulle ha haft på egen hand med tillgång uteslutande till din egen tankevärld.

Det *reflekterande* tanketillståndet innebär att du sitter ensam, är hänvisad till dig själv och dina egna tankemönster och reflektioner.

Det *automatiska* tanketillståndet betyder precis vad ordet antyder: Du är helt inställd på att få vardagen att fungera, och du behöver inte nödvändigtvis tänka på allt du gör.

Det *försvarande* tanketillståndet uppstår i situationer med hög stress. De tankecentra som brukar dominera tar över helt och hållet. Om till exempel logik och system dominerar till vardags, blir detta tankecentrum så dominant att det inte finns utrymme för nyanser, taktiska överväganden eller genomtänkta, empatiska beslut.

### ***Praktisk nytta***

Det är våra tankemönster som skapar vår förmåga att uppfatta en situation så allsidigt som möjligt eller så specialiserat som krävs. Om man lär sig hur ens egna tankecentra och tanketillstånd fungerar, bli det lättare att förstå sig själv och omvärlden.

Personaxiologin är en teoretisk modell, som många upplever ger en ökad förståelse för det egna sättet att tänka, ta beslut och reagera.

Kortfattat kan nyttan beskrivas med att personaxiologi hjälper ledare att

- bättre bedöma medarbetare och det arbete som ska utföras samt fatta bättre beslut
- bättre förstå medarbetare och hur deras kompetens kan komma verksamheten till nytta
- öka förmågan att klara av och hantera stress
- få större självinsikt och därmed förmåga att utveckla ett personligt ledarskap.

**Kjell Ekblad**  
VD/Seniorkonsult  
STQM Management



# Intryck från Ledarprogrammet

Foto: Ulla Sandberg, Korallen

Mari-Ann Hanson är verksamhetschef på socialförvaltningen i Vallentuna kommun och har dessutom under många år arbetat inom Stockholms läns landsting, bland annat som sjuksköterska och vårdlärare. Det som gjorde starkast intryck på henne i kommunens ledarutveckling var personaxiologin.

– För mig och många andra var det någonting helt nytt och dittills obekant. Men den blev en vändpunkt för mig, både i jobbet och privat. Axiologin har gett mig en förståelse och insikt om mig själv, varför jag tänker och agerar som jag gör, varför jag blir frustrerad i en del situationer och varför jag tycker att vissa saker är viktigare än andra.

Utgångspunkten för personaxiologin är rangordning av värderingsformuleringar via webben, som besvaras individuellt och i enskildhet.

– Den var ganska omfattande. Uppgiften är att värdera olika påståenden inom ett mycket brett område. En del var lätt, annat var ganska klurigt. Efter några veckor fick vi en muntlig och skriftlig återrapportering, berättar Mari Ann Hanson.

## *Diskussioner i chefsgruppen*

Förvånad över att resultatet stämde så väl med vad hon kanske anat men inte vetat, gick hon in för att granska metoden kritiskt. Men slutsatsen är positiv:

– Jag har fått en förklaring till många av de tankemönster jag varken har varit

medveten om eller kunnat formulera för mig själv. Vi har också diskuterat resultaten inom chefsgruppen och på så vis lärt känna varandra betydligt bättre än tidigare. Axiologirapporten gav henne flera fingervisningar:

– Jag måste tänka mer på att lyssna av och bry mig om vad andra känner. Ibland blir jag otålig av att vänta in långa historier, vilket kan uppfattas som om jag inte bryr sig om andras behov. Vidare har jag en tendens att föredra handling framför prat och vill bli övertygad av fakta, eftersom jag lägger fokus på uppgift och process.

## *Fortsatt stöd genom e-brev*

Under ett år har alla deltagare i ledarutvecklingsprogrammet fått en uppföljning i form av e-brev, individuellt anpassade till det egna tankemönstret och med praktiska och teoretiska uppgifter, till exempel att genomföra coachande samtal med medarbetare och att reflektera över olika ledarstilar. Brev utgör basen för ledarutvecklingsprogrammet och fungerar som stöd i det vardagliga arbetet.

Mari Ann läser regelbundet igenom och reflekterar över axiologirapporten och e-breven. Kunskaperna praktiserar hon både på jobbet och i familjen:

– Det handlar om hur jag möter människor på olika sätt och hur jag själv vill bli bemött, att förstå mitt eget agerande. Först när man känner sig själv kan man leda andra och fungera optimalt i ett socialt och arbetsledande sammanhang.