



De 25 färdigheterna och kvaliteterna i Inner Development Guide (2025)

Thomas Jordan och Claude [AI]

Perspectus skriftserie 2025:15

Perspectus Kommunikation AB

Förord

Jag var "metodledare" i den första fasen av utvecklingen av ramverket Inner Development Goals, 2020-21. En enkät med över 800 enkätsvar utgjorde grunden för att identifiera de 23 färdigheter och kvaliteter som kom att ingå i den första versionen av IDG-ramverket. Jag skrev den relativt utförliga rapporten (på engelska) som redogjorde för bakgrund och metod, samt beskrev innebörden i de 23 färdigheterna och kvaliteterna mer utförligt än i den kortfattade presentationen som spreds brett. Jag gjorde en kortare version på svenska av rapporten, framför allt för att ge en mer fyllig förklaring till innebörden i de 23 färdigheterna och kvaliteterna. Under 2024-25 ledde Fredrik Lindencrona och Elif Kuş Saillard arbetet med en ny enkät för att samla ett avsevärt större underlag, framför allt vad gäller geografisk spridning. Arbetet resulterade i över 20.000 enkätsvar, från inte mindre än 196 länder. Jag deltog i sista fasen av detta arbete, där vi reviderade IDG-ramverket, som i sin andra version kom att omfatta 25 färdigheter och kvaliteter. Fyra nya IDG:er tillkom, medan två av de "gamla" togs bort, medan innehållet integrerades i andra IDG:er. Vi ändrade också namn på vissa IDG:er, samt bearbetade kortbeskrivningarna av dem utifrån vad som framkommit i enkätsvaren.

Denna skrift syftar till att ge lite fylligare förklaring av innebörden i de 25 färdigheter och kvaliteter som ingår i den uppdaterade versionen av IDG-ramverket, Inner Development Guide. Här ges ingen utförlig redogörelse för metod, material och processen som ledde fram till de förändringar som gjordes. De utförligare förklaringarna som presenteras här är också mina tolkningar, de har inte alls stötts och blötts på samma genomgripande sätt som de formuleringar som finns i den "officiella" Inner Development Guide som återges på sida 2 i denna skrift.

Huvuddelen av texten är skriven av mig, Thomas Jordan, men vissa delar, särskilt kring de nya IDG:erna är skriven av språkmodellen Claude (AI).

Göteborg 23.11 2025

Thomas Jordan
thomas.jordan@perspectus.se

Inledning

I denna skrift beskrivs de 25 färdigheterna och kvaliteterna i ramverket *Inner Development Guide* (IDG, se översikt på nästa sida). Den första versionen av IDG lanserades 2021. Under 2023–25 gjordes ett omfattande arbete för att bredda underlag för ramverket genom att betydligt fler människor från stora delar av världen bidrog. Att beskriva den process som ledde fram till den omarbetade versionen av IDG ryms inte i denna lilla skrift, som huvudsakligen syftar till att lite mer utförligt beskriva de 25 färdigheterna och kvaliteterna som ingår i ramverket. Stora delar av texten är i huvudsak översatt och något redigerad från den engelskspråkiga rapporten från IDG-initiativets första fas.¹ I den fulla rapporten (på engelska) beskrivs utförligt bakgrunden till IDG-initiativet och den metod som användes för att komma fram till de 23 färdigheter och kvaliteter som ingick i IDG 1. I den nya versionen av IDG har fyra nya färdigheter och kvaliteter lagts till, och två av de ursprungliga har tagits bort och innebörden integrerats med andra IDG:er.

De kortfattade beskrivningarna av de 25 IDG:erna som finns på initiativets hemsida (innerdevelopmentgoals.org) har anpassats och förankrats bland många initierade personer. De mer utförliga beskrivningarna nedan har dock inte gått igenom samma samskapande 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.² 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.³

¹ Rapporten finns här: innerdevelopmentgoals.org/s/211201_IDG_Report_Full.pdf

² Se essäerna på webbsidan idg.thomasjordan.se, som både belyser de djupare förutsättningarna för utveckling av de 25 IDG:erna på individuell och kollektiv nivå, och erbjuder kritiska perspektiv på ramverket som sådant.

³ Se dock essän *The Inner Development Guide: From Individual to Collective Capabilities*, på webbsidan idg.thomasjordan.se

Vara	Tänka	Relatera	Samarbeta	Agera
<p>Inre kompass Ett djupt känt engagemang för att leva och agera i enlighet med värderingar och syften som bäst tjänar helheten.</p> <p>Integritet och äkthet Ett uppriktigt engagemang för ärlighet och fast förankrade värderingar, uttryckt och förkroppsligat i handling.</p> <p>Öppenhet och ett lärande förhållningssätt En nyfiken, anpassningsbar hållning, uttryckt genom viljan att utbyta perspektiv, vara sårbar, välkomna förändring och växa.</p> <p>Självmedvetenhet Förmågan att vara i reflekterande kontakt med tankar, känslor, önskningsar och handlingar; att upprätthålla en realistisk självbild och reglera sig själv.</p> <p>Närvaro Förmågan att vara fullt närvarande här och nu, att acceptera verkligheten som den är och möta den på meningsfulla sätt.</p>	<p>Kritiskt tänkande Förmågan att reflektera över giltigheten i idéer, evidens, antaganden och planer.</p> <p>Perspektivförmågor Förmågor att lära av olika perspektiv och integrera insikter i reflekterande meningsskapande och handling.</p> <p>Systemtänkande Förmågan att förstå och arbeta med komplexitet och att kunna se samband och mönster i levande system.</p> <p>Långsiktig orientering och vision Förmågan att föreställa sig långsiktiga mål och hålla fast vid dem på sätt som stärker både mänskligt och ekologiskt välbefinnande.</p> <p>Kreativitet Förmågan att tänka bortom det konventionella, föreställa sig nya möjligheter och forma dem till transformativa idéer och handlingar.</p>	<p>Uppskattning Att relatera till människor och planeten Jorden med en djup känsla av tacksamhet, positiv uppskattning och glädje.</p> <p>Samhörighet Att känna en känsla av tillhörighet till en större helhet, såsom mänskligheten, planetens livsväv och existensens andliga dimensioner.</p> <p>Ödmjukhet Förmågan att svara på situationens behov utan att fästa vikt vid sin egen betydelse.</p> <p>Empati och medkänsla Att möta andra, sig själv och naturen med vänlighet, omsorg och kärlek, vägled av avsikten att minska lidande.</p> <p>Förlåtelse Viljan att överskrida fiendtlighet, bearbeta trauma och skapa utrymme för läkning.</p>	<p>Relationsbyggandeförmågor Att bygga relationer med emotionell intelligens grundad i tillit, respekt, ömsidigt förståelse och en anda av samarbete.</p> <p>Inkluderande hållning och interkulturell kompetens Vilja och kompetens att omfamna mångfald och inkludera människor och grupper med olika perspektiv och bakgrunder.</p> <p>Samskapandeförmågor Att underlätta samarbetsprocesser med olika aktörer, främja lagarbete och psykologisk trygghet samt vara medveten om maktdynamik.</p> <p>Kommunikationsförmågor Förmågor att lyssna djupt, främja genuin dialog, framföra sina åsikter skickligt, hantera konflikter konstruktivt och anpassa kommunikationen till olika grupper.</p> <p>Mobiliseringsförmågor Att inspirera och möjliggöra för andra att engagera sig i gemensamma syften och kollektiv handling.</p>	<p>Mod Att stå upp för grundläggande värderingar, fatta beslut, vidta åtgärder och, när det behövs, ifrågasätta och bryta upp etablerade strukturer och synsätt.</p> <p>Hopp och optimism Att utveckla och upprätthålla en gemensam tilltro till vår förmåga att skapa en mer rättvis, inkluderande och hållbar framtid.</p> <p>Medveten resursanvändning Att agera med medvetenhet om planetens begränsade naturresurser, prioritera bevarande, återskapande, och sparsamhet för att undvika skadlig konsumtion.</p> <p>Proaktivitet Att utöva framtidsinriktat, ansvarfullt förvaltningskap inför akuta utmaningar, grundat i solidaritet och omsorg om människans värdighet och vårt levande jordklot.</p> <p>Resiliens Att hantera motgångar med smidighet och upprätthålla engagemang och uthållighet även när framstegen är långsamma eller osäkra.</p>

Figur 1. De 25 färdigheterna och kvaliteterna i Inner Development Guide (2025)

Vara – Att utveckla våra inre liv

Genom att fördjupa vår medvetenhet om våra inre upplevelser och deras dynamiska relation till världen omkring oss, odlar vi en förkroppsligad närvaro, klarhet i syfte och förmågan att hantera komplexitet med omtanke och balans.

1. Inre kompass

Ett djupt känt engagemang för att leva och agera i enlighet med värderingar och syften som bäst tjänar helheten.

Att ha en "inre kompass" är inte en färdighet i traditionell bemärkelse, utan snarare en konsekvens av att ha utvecklat en välutvecklad kontextmedvetenhet som har lett till en djup motivation att ta hand om och bidra till välfärden hos något som är mycket större än en själv.⁴ Denna större helhet kan uppfattas på olika sätt: mänskligheten, det globala ekosystemet, framtida generationer eller särskilda globala frågor såsom klimatförändringar, miljöproblem, folkhälsa eller mänskliga rättigheter.

Begreppet inre kompass handlar om 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. Detta kräver ett djupt känt engagemang – inte bara en intellektuell förståelse, utan en förankring som når djupare och påverkar hur man faktiskt lever och agerar.

I den första IDG-enkäten räknade respondenterna upp begrepp som kan relateras till den inre kompassen, såsom 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 färdigheter och kvaliteter i IDG-ramverket, särskilt samhörighet, långsiktig orientering och vision samt uthållighet. När denna kvalitet är välutvecklad känner personen ett genuint ansvar för att leva och agera på sätt som tjänar helheten bäst, även när det innebär personliga uppoffringar eller svåra val.

2. Integritet och äkthet

Ett uppriktigt engagemang för ärlighet och fast förankrade värderingar, uttryckt och förkroppsligat i handling.

Denna kvalitet 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 agera med uppriktighet, ärlighet och integritet måste en person vara mycket medveten om sina

⁴ Det finns dock andra synsätt vad gäller inre kompass, t.ex. att det handlar om att identifiera sig med den moraliska ordning som redan finns etablerad i den värld vi lever i. Ett sådant synsätt är centralt i många religiösa föreställningsvärldar. Flera exempel på annorlunda synsätt finns i essäerna på webbsidan idg.thomasjordan.se. Se exempelvis de bygger på synsätt från australiensiska ursprungsbefolkningar, konservativa kristna och konfucianismen.

inre processer (reaktioner, känslor, identifikationer – se avsnittet om självmedvetenhet nedan) och ha en robust självkänsla som ger förmågan att kunna vara öppen och sårbar.

Integritet och äkthet innebär att det finns ett uppriktigt engagemang – inte bara en ytlig avsikt – för ärlighet. Det handlar också om att ha fast förankrade värderingar, vilket betyder värderingar som man verkligen tror på och inte bara anpassar efter vad som för tillfället verkar vara förmånligt eller bekvämt. Det mest centrala är att dessa värderingar uttrycks och förkroppsligas i handling: det räcker inte med att prata om värderingar, de måste också levas ut i praktiken.

För att kunna upprätthålla integritet och äkthet måste en person ha utvecklat en betydande grad av självmedvetenhet och självacceptans. 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 som kan hämma förmågan att agera med äkta integritet.

Integritet och äkthet är relaterat till flera andra kvaliteter i IDG-ramverket, särskilt självmedvetenhet, öppenhet och ett lärande förhållningssätt, närvaro och inre kompass.

3. Öppenhet och ett lärande förhållningssätt

En nyfiken, anpassningsbar hållning, uttryckt genom viljan att utbyta perspektiv, vara sårbar, välkomna förändring och växa.

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 som kan hämma förmågan att förbli öppen och nyfiken när man möter obekanta eller avvikande åsikter eller händelser.

Den nya beskrivningen betonar att öppenhet och ett lärande förhållningssätt är en grundläggande hållning som kännetecknas av nyfikenhet och anpassningsbarhet. Det handlar inte bara om att vara öppen rent intellektuellt, utan om en vilja att faktiskt utbyta perspektiv med andra, att vara sårbar (vilket innebär att våga visa sig själv och erkänna sina begränsningar), att välkomna förändring (istället för att motstå den) och att ha en genuin vilja att växa och utvecklas.

Öppenhet och ett lärande förhållningssätt ska därför inte bara betraktas som en färdighet som kan tränas isolerat, utan är intimt förknippat med vuxenutvecklingsprocesser som omfattar hela jaget. Öppenhet är också ett av de personlighetsdrag som ingår i femfaktorteorin för personlighetsskillnader.

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

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

4. Självmedvetenhet

Förmågan att vara i reflekterande kontakt med tankar, känslor, önskningar och handlingar; att upprätthålla en realistisk självbild och 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 utifrån känslor, defensiva reaktioner och förhastade slutsatser utan att märka att detta sker.

Självmedvetenhet innebär att vara medveten om känslomässiga, kognitiva och viljerelaterade (samt andra inre psykologiska) processer när de sker (eller kort därefter). Den nya beskrivningen betonar att självmedvetenhet handlar om förmågan att vara i reflekterande kontakt – inte bara att passivt registrera vad som händer inombords, utan att aktivt reflektera över det.

Självmedvetenhet omfattar också förmågan att vara i kontakt med tankar, känslor, önskningar och handlingar. Det handlar alltså inte bara om känslor (emotionell medvetenhet) utan om ett bredare spektrum av inre upplevelser. Att upprätthålla en realistisk självbild är en viktig komponent – det innebär att ha en självbild som faktiskt stämmer överens med verkligheten, snarare än en idealiserad eller förvrängd bild av sig själv.

Slutligen ingår förmågan att reglera sig själv i självmedvetenhet. 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 i den ursprungliga enkäten: självreflektion, egenvård, självacceptans, självledarskap och personlig integration av sinne, kropp och själ.

Självmedvetenhet är nära kopplat till närvaro, ödmjukhet, integritet och äkthet samt öppenhet och ett lärande förhållningssätt.

5. Närvaro

Förmågan att vara fullt närvarande här och nu, att acceptera verkligheten som den är och möta den på meningsfulla sätt.

Denna förmåga är starkt kopplad till öppenhet och ett lärande förhållningssätt, men betonar kvaliteten att göra sig själv helt tillgänglig i möten med andra människor och med verkligheten, på ett accepterande, uppmärksamt, lyhört och icke-dömande sätt.

Den nya beskrivningen framhäver två centrala aspekter av närvaro: för det första handlar det om att vara fullt närvarande här och nu – inte distraherad av tankar om det förflutna eller framtiden, inte uppslukas av mentala processer som tar en bort från det omedelbara ögonblicket. För det andra handlar det om att acceptera verkligheten som den är – inte som man skulle vilja att den var eller som man tycker att den borde vara, utan att möta den som den faktiskt är i detta ögonblick.

Det tredje elementet – att möta verkligheten på meningsfulla sätt – innebär att närvaro inte är passivitet. Det handlar om att vara fullt närvarande och accepterande, samtidigt som man aktivt och medvetet väljer hur man ska förhålla sig till och agera i situationen.

Denna kvalitet kan delvis betraktas som en färdighet som kan tränas genom mindfulness-övningar och andra kontemplativa praktiker. 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.

Närvaro är nära relaterat till självmedvetenhet, ödmjukhet, öppenhet och ett lärande förhållningssätt samt integritet och äkthet.

Tänka – att förstå vår komplexa värld

När vi skapar klarhet, öppnar oss för olika perspektiv och ser de långsiktiga följderna av våra handlingar, växer vår förståelse av komplexitet och vår förmåga att fatta kloka och kreativa beslut i en sammanlänkad värld.

6. Kritiskt tänkande

Förmågan att reflektera över giltigheten i idéer, evidens, antaganden och planer.

Kritiskt tänkande är ett begrepp som har fått olika betydelser och användningsområden. 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. Den nya beskrivningen betonar att kritiskt tänkande handlar om förmågan att reflektera över giltigheten – inte bara att automatiskt acceptera eller förkasta idéer, utan att aktivt undersöka om de håller. Detta gäller flera olika typer av mentala innehåll: idéer (abstrakta koncept och tankar), evidens (bevis och underlag), antaganden (det som tas för givet) och planer (förslag till handling).

Kritiskt tänkande innebär att regelbundet ställa frågor som:

- 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", det vill säga en strävan efter att använda metoder som har visat sig fungera väl, snarare än att bara göra det som kommer i åtanke eller det som alltid har gjorts.

Kritiskt tänkande är starkt relaterat till och delvis överlappande med perspektivförmågor, systemtänkande och öppenhet och ett lärande förhållningssätt.

7. Perspektivförmågor

Förmågor att lära av olika perspektiv och integrera insikter i reflekterande meningsskapande och handling.

Denna färdighet kan betraktas som en familj av förmågor som sträcker sig från ganska grundläggande till mycket sofistikerade (och ganska sällsynta) färdigheter. Den nya beskrivningen

betonar att det handlar om förmågor i plural – det är inte en enskild färdighet utan ett spektrum av relaterade kompetenser.

En grundläggande perspektivförmåga 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 har byggts ut med egna antaganden och slutsatser som inte nödvändigtvis är underbyggda med beprövade fakta.

Mer sofistikerade perspektivförmågor 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.

Den nya beskrivningen framhäver två viktiga processer: för det första att lära av olika perspektiv – vilket innebär en aktiv vilja och förmåga att söka upp, förstå och faktiskt ta till sig insikter från perspektiv som skiljer sig från ens eget. För det andra att integrera dessa insikter i reflekterande meningsskapande och handling – det räcker alltså inte med att bara känna till andra perspektiv, man måste aktivt använda sig av dem när man försöker förstå komplexa frågor och när man beslutar hur man ska agera.

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 sedan 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.

Perspektivförmågor är relaterade till öppenhet och ett lärande förhållningssätt, meningsskapande (som kommer att diskuteras under kategorin Relatera), systemtänkande, kritiskt tänkande samt inkluderande hållning och interkulturell kompetens.

8. Systemtänkande

Förmågan att förstå och arbeta med komplexitet och att kunna se samband och mönster i levande system.

Denna färdighet kallades tidigare "komplexitetsmedvetenhet" men har fått det mer specifika namnet systemtänkande i den uppdaterade versionen av IDG. Detta speglar en förskjutning från en allmän medvetenhet om komplexitet till en mer specifik förmåga att tänka i termer av system.

Systemtänkande handlar för det första om förmågan att förstå komplexitet – inte bara att känna till att något är komplext, utan att faktiskt kunna förstå och arbeta med komplexa förhållanden och orsakssamband. Den nya beskrivningen betonar särskilt förmågan att kunna se samband och mönster i levande system. Detta är en viktig precisering: det handlar inte bara om abstrakta system eller mekaniska system, utan om levande system – vilket kan inkludera ekologiska system, sociala system, organisatoriska system och andra system som kännetecknas av självorganisering, anpassning och utveckling.

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 aspekt av systemtänkande är 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 och så vidare. 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. Systemtänkande är ett första steg i att utveckla medvetenhet om komplexitet, men faktiska färdigheter i att analysera, syntetisera och utveckla och genomföra strategier för att hantera komplexa frågor är naturligtvis av central betydelse.

Systemtänkande 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. Systemtänkande är starkt kopplat till kritiskt tänkande, meningsskapande och perspektivförmågor.

9. Långsiktig orientering och vision

Förmågan att föreställa sig långsiktiga mål och hålla fast vid dem på sätt som stärker både mänskligt och ekologiskt välbefinnande.

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 och så vidare. 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.

Den nya beskrivningen betonar två centrala komponenter: för det första förmågan att föreställa sig långsiktiga mål – vilket kräver både fantasi och förmåga att tänka bortom det omedelbara och kortsiktiga. För det andra att hålla fast vid dessa mål – det räcker inte med att formulera en vision, man måste också kunna upprätthålla engagemanget för den över tid.

En viktig precisering i den nya beskrivningen är att detta ska ske på sätt som stärker både mänskligt och ekologiskt välbefinnande. Detta innebär att långsiktiga mål inte kan vara ensidigt inriktade på till exempel ekonomisk tillväxt eller teknologisk utveckling, utan måste ta hänsyn till både människors välbefinnande och ekosystemens hälsa. Det handlar om en integrerad syn där dessa två aspekter ses som ömsesidigt beroende snarare än som motstridiga.

Aktörer med strategiska roller i komplexa, långsiktiga 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 och vision är starkt relaterad till och beroende av systemtänkande, den inre kompassen, uthållighet samt proaktivitet.

10. Kreativitet

Förmågan att tänka bortom det konventionella, föreställa sig nya möjligheter och forma dem till transformativa idéer och handlingar.

Kreativitet har flyttats till kategorin Tänka i den uppdaterade versionen av IDG (den fanns tidigare under Agera). Detta speglar en förståelse av kreativitet som primärt en kognitiv förmåga, även om den naturligtvis också har kopplingar till handling.

Den nya beskrivningen framhäver tre viktiga aspekter av kreativitet: för det första förmågan att tänka bortom det konventionella – vilket innebär att man inte är bunden av etablerade tanke-mönster, normer eller antaganden om "hur saker och ting brukar göras". För det andra att föreställa sig nya möjligheter – kreativitet handlar inte bara om att kritisera det befintliga, utan om att aktivt kunna föreställa sig alternativ. För det tredje att forma dessa möjligheter till transformativa idéer och handlingar – kreativitet är inte bara fantasifulla tankar, utan inkluderar förmågan att faktiskt utveckla dessa tankar till konkreta idéer och handlingar som kan förändra verkligheten.

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 vuxen-utvecklingsteorin är att skilja mellan prekonventionella, konventionella och postkonventionella mönster för meningsskapande (se till exempel 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 förmåga till systemtänkande innefattar vanan att utforska och söka förståelse av orsakssamband och möjligheter till alternativa scenarier. Män-niskor med stark systemtänkande-förmåga 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 färdigheter och kvaliteter i IDG-ramverket som har med kreativitet att göra är öppenhet och ett lärande förhållningssätt, perspektivförmågor, mod och, när man ser kreativitet som ett kollektivt fenomen, förmåga till samskapande och andra sociala färdigheter.

Relatera – att visa omsorg om andra och omvärlden

När vi knyter an till våra gemenskaper, vår levande planet och framtida generationer med vänlighet, medkänsla och tillhörighet kan vi skapa en mer rättvis, inkluderande och blomstrande värld.

11. Uppskattning

Att relatera till människor och planeten Jorden med en djup känsla av tacksamhet, positiv uppskattning 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 stärkas 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.

Den nya beskrivningen framhäver att uppskattning handlar om att relatera till människor och planeten Jorden – inte bara till vissa utvalda människor eller aspekter av världen, utan en bred förmåga att se värde och skönhet i tillvaron. Detta sker med en djup känsla av tacksamhet, positiv uppskattning och glädje – alltså inte en ytlig eller påklistrad positivitet, utan en djupt förankrad förmåga att känna och uttrycka uppskattning.

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. Detta visar på ett viktigt samband: när vi utvecklar en djup uppskattning för något är vi också mer motiverade att ta hand om och skydda det.

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 men viktiga effekter när det gäller att inspirera andra människor och förskjuta uppmärksamheten från deprimerande verkligheter till det som är värt tacksamhet och uppskattning, vilket mobiliserar energi för kreativt engagemang.

Uppskattning är relaterad till ödmjukhet, öppenhet och ett lärande förhållningssätt, närvaro och kan vara en viktig faktor för mobilisering och hopp och optimism.

12. Samhörighet

Att känna en känsla av tillhörighet till en större helhet, såsom mänskligheten, planetens livsväv och existensens andliga dimensioner.

Detta är en av kvaliteterna 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.

Den nya beskrivningen specificerar tre möjliga nivåer eller aspekter av samhörighet: för det första mänskligheten – att känna sig som en del av den mänskliga familjen oavsett nationella, kulturella eller andra gränser. För det andra planetens livsväv – att känna en djup samhörighet med alla levande varelser och ekosystem. För det tredje existensens andliga dimensioner – vilket öppnar för en mer transcendent eller kontemplativ dimension av samhörighet.

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 vissa kontemplativa praktiker, 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 starkt kopplat till engagemang för att delta i aktiviteter som bidrar till positiva resultat för "den större helheten". Detta gör samhörighet till en central kvalitet för att kunna upprätthålla motivation och engagemang när man arbetar med komplexa, långsiktiga globala frågor.

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, systemtänkande, inre kompass, uppskattning, empati och medkänsla, ödmjukhet och inkluderande hållning och interkulturell kompetens.

13. Ödmjukhet

Förmågan att svara på situationens behov utan att fästa vikt vid sin 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 ödmjuk 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.

Den nya beskrivningen betonar att ödmjukhet handlar om förmågan att svara på situationens behov – fokus ligger alltså på vad situationen faktiskt kräver, snarare än på den egna personen. Detta utan att fästa vikt vid sin egen betydelse – vilket inte betyder att man förnekar sin kompetens eller sitt värde, utan att man inte låter sin självbild eller sitt ego styra hur man agerar.

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, till exempel som expert eller auktoritet.

Detta gör det lättare att vara öppen, lyhörd och respektfull i förhållande till andra. Ödmjukhet är särskilt viktig i komplexa situationer där det kan finnas många olika former av expertis och erfarenhet som behöver tas tillvara. En person som är upptagen av att upprätthålla en bild av

sig själv som den mest kunniga eller kompetenta kan ha svårt att verkligen lyssna på och lära av andra.

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

14. Empati och medkänsla

Att möta andra, sig själv och naturen med vänlighet, omsorg och kärlek, vägled av avsikten att minska 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 och upplever. Den nya beskrivningen utvidgar detta till att omfatta inte bara andra människor utan också sig själv (självmedkänsla är en viktig komponent i emotionell hälsa) och naturen (förmågan att relatera till naturen med empati och omsorg).

Medkänsla innebär att man vill förhålla sig välvilligt och vänligt till andra. Den nya beskrivningen betonar att detta sker med vänlighet, omsorg och kärlek – alltså mer än bara en intellektuell förståelse. Särskilt viktigt är tillägget att detta vägleds av avsikten att minska lidande – medkänsla är alltså inte passiv, utan innebär en aktiv motivation att lindra och förebygga lidande.

Empati och medkänsla är naturligtvis viktiga komponenter i emotionell intelligens (se till exempel Eklund & Meranius, 2021). Dessa kvaliteter är grundläggande för att kunna bygga tillitsfulla relationer, för att kunna samarbeta effektivt över gränser av olika slag och för att kunna upprätthålla motivation att arbeta för andras och världens välbefinnande. Relaterade begrepp som nämndes i undersökningen var välvilja, vänlighet och kärlek.

Empati och medkänsla är relaterat till samhörighet, uppskattning, ödmjukhet, kommunikationsförmågor och förlåtelse.

15. Förlåtelse

Viljan att överskrida fientlighet, bearbeta trauma och skapa utrymme för läkning.

Förlåtelse är en ny kvalitet i den uppdaterade versionen av IDG-ramverket. Detta är en komplex och mångfacetterad förmåga som är djupt relevant för arbete med många av de globala utmaningar vi står inför, där historiska konflikter, orättvisor och trauman ofta utgör barriärer för konstruktivt samarbete och framåtgående.

Förlåtelse ska inte missförstås som naivitet, som att blunda för orättvisor eller som att acceptera oacceptabelt beteende. Det handlar inte heller om att glömma vad som har hänt eller att underkänna behovet av ansvarsutkrävande och upprättelse. Istället handlar förlåtelse i detta samman-

hang om viljan att överskrida fientlighet – att göra ett medvetet val att inte låta sig fångas i mönster av vedergällning och motstånd som förhindrar framsteg.

En central aspekt är att bearbeta trauma – både på individuell och kollektiv nivå. Obearbetade trauman, vare sig de är personliga eller kollektiva (historiska orättvisor, konflikter mellan grupper, strukturellt våld), kan skapa reaktionsmönster som försvårar eller omöjliggör det samarbete som krävs för att hantera komplexa utmaningar. Förmågan att bearbeta sådana trauman – genom att erkänna dem, förstå deras påverkan och gradvis frigöra sig från deras grepp – är därför av central betydelse.

Det tredje elementet – att skapa utrymme för läkande – betonar att förlåtelse inte bara är en individuell inre process, utan också kan skapa nya möjligheter i relationer och i kollektiv. Genom att överskrida fientlighet och bearbeta trauma kan man öppna upp utrymme för läkande av relationer, för återupprättande av förtroende och för att bygga nytt samarbete.

I arbete med komplexa globala frågor möter vi ofta situationer där olika grupper eller nationer har historiska konflikter, där det finns djup misstro som bygger på tidigare erfarenheter av orättvisor, eller där trauma från det förflutna påverkar förmågan att samarbeta i nuet. I sådana sammanhang kan förmågan till förlåtelse – både på individuell och kollektiv nivå – vara avgörande för att kunna gå vidare.

Detta innebär inte att man måste bli överens om allt eller att alla måste bli vänner, utan att man kan hitta sätt att arbeta tillsammans trots historiska motsättningar. Det handlar om att kunna särskilja personer från deras handlingar, att kunna se möjligheten till förändring och utveckling, och att kunna prioritera framtiden framför det förflutna när det är nödvändigt för att uppnå viktiga gemensamma mål.

Förlåtelse är nära kopplat till empati och medkänsla, ödmjukhet, hopp och optimism samt resiliens. Det kräver ofta också en betydande grad av mod och självmedvetenhet, eftersom det kan innebära att man måste konfrontera smärtsamma känslor och minnen.

Samarbeta – att bygga tillit och arbeta tillsammans

Genom att bygga relationer präglade av tillit och respekt för olika perspektiv, erfarenheter och förmågor, skapar vi trygga rum där alla kan bidra till gemensamma mål och meningsfull förändring.

16. Relationsbyggandeförmågor

Att bygga relationer med emotionell intelligens grundad i tillit, respekt, ömsesidig förståelse och en anda av samarbete.

Relationsbyggandeförmågor är en ny komponent i den uppdaterade versionen av IDG-ramverket, som integrerar det som tidigare beskrevs som "tillit" tillsammans med en bredare uppsättning av relationella kompetenser. Detta speglar en förståelse av att förmågan att bygga och upprätthålla goda relationer är grundläggande för allt effektivt samarbete kring komplexa frågor.

Den nya beskrivningen betonar att relationsbyggande sker med emotionell intelligens – vilket innebär medvetenhet om och förmåga att hantera både egna och andras känslor på konstruktiva sätt. Detta är särskilt viktigt i komplexa och ibland konfliktfyllda sammanhang där känslor kan vara starka och där förmågan att navigera emotionella dimensioner av samarbete är avgörande.

Relationsbyggande grundas i tillit – förmågan att både visa tillit och att agera på sätt som skapar och upprätthåller tillit hos andra. Detta är inte naiv tillit, utan en medveten och strategisk förmåga att närma sig relationer med en ambition att skapa så mycket tillit som möjligt, med hänsyn till omständigheterna. Det innebär att agera på sätt som stärker tillit: genom att vara öppen, förmedla välvilja, vara pålitlig och konsekvent i sina handlingar.

Respekt är en annan central komponent – förmågan att genuint respektera andra människor, deras perspektiv, erfarenheter och kompetenser, även när de skiljer sig markant från ens egna. Detta innebär att behandla andra som likvärdiga samarbetspartners snarare än som objekt att manipulera eller kontrollera.

Ömsesidig förståelse pekar på att relationsbyggande är en tvåvägsprocess. Det handlar inte bara om att själv förstå andra, utan också om att göra sig själv förstådd och att skapa en gemensam grund för kommunikation och samarbete. Detta kräver ofta tålamod, tid och en vilja att investera i att verkligen lära känna varandra.

Slutligen betonas en anda av samarbete – en grundläggande inställning som ser relationer som möjligheter till ömsesidigt lärande och gemensamt skapande snarare än som arenor för konkurrens eller maktspel.

Relationsbyggandeförmågor kan beskrivas i termer av vissa konkreta beteenden, såsom att förmedla positiva intentioner och hänsyn, att lyssna uppmärksamt och aktivt, att ställa genuint intresserade frågor och att dela med sig av egen sårbarhet på lämpliga 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 fruktbara relationer.

Skicklighet i att få andra människor att lita på en själv kan användas för både goda och destruktiva syften, så färdigheter i relationsbyggande måste kopplas till andra färdigheter och kvaliteter, som empati, medkänsla, integritet och äkthet samt en inre kompass som är förankrad i värderingar om helhetens bästa.

Relationsbyggandeförmågor är relaterade till närvaro, ödmjukhet, kommunikationsförmågor, empati och medkänsla, samskapandeförmågor samt självmedvetenhet.

17. Inkluderande hållning och interkulturell kompetens

Vilja och kompetens att omfamna mångfald och inkludera människor och grupper med olika perspektiv och bakgrunder.

Här har vi sammanfört attityder och färdigheter. Den nya beskrivningen framhäver både vilja och kompetens – det räcker alltså inte med goda intentioner, man behöver också faktiska färdigheter, och omvänt räcker det inte med färdigheter om viljan saknas.

Att vara aktivt intresserad av att söka upp, beakta och involvera individer och grupper med olika bakgrund, identitet och åsikter är en facett. Den nya formuleringen betonar att det handlar om att omfamna mångfald – inte bara tolerera eller acceptera skillnader, utan aktivt värdera och välkomna dem som en resurs och en tillgång.

Mer specifikt innebär arbete i internationella och interkulturella sammanhang att skillnader i kulturellt rotade normer, värderingar, attityder, förväntningar och beteendemönster 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, till exempel vad gäller synen på makt och hierarkier, könsroller, låg- och högkontextkommunikation och former för beslutsfattande (se till exempel 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. Detta är särskilt viktigt i arbete med globala frågor där lösningar ofta behöver anpassas till lokala förhållanden och där lokal expertis är ovärderlig.

En ytterligare aspekt av en inkluderande hållning är beredskap och vilja att dela makt med de aktörer man samverkar med. Detta kan vara särskilt utmanande i situationer där det finns historiska eller strukturella maktasymmetrier, men är ofta nödvändigt för att skapa genuint inkluderande och rättvisa samarbeten.

En inkluderande hållning och interkulturell kompetens är relaterad till perspektivförmågor, öppenhet och ett lärande förhållningssätt, ödmjukhet, kommunikationsförmågor, relationsbyggandeförmågor samt empati och medkänsla.

18. Samskapandeförmågor

Att underlätta samarbetsprocesser med olika aktörer, främja lagarbete och psykologisk trygghet samt vara medveten om maktdynamik.

Valet av begreppet "samskapande" (co-creation) 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. Den nya beskrivningen, som använder pluralformen "samskapandeförmågor", understryker att det handlar om en familj av relaterade kompetenser.

Det är uppenbart att samskapandeförmågor omfattar ett stort antal delfärdigheter och överlappar flera andra färdigheter och egenskaper i IDG-ramverket. Den nya beskrivningen framhäver tre särskilt viktiga aspekter:

För det första att underlätta samarbetsprocesser med olika aktörer. Detta betonar en mer aktiv och faciliterande roll – det handlar inte bara om att själv vara bra på att samarbeta, utan om att kunna skapa förutsättningar för att andra ska kunna samarbeta effektivt. "Olika aktörer" understryker att detta ofta innebär att arbeta med människor och grupper som har mycket olika bakgrund, intressen, kompetenser och perspektiv.

För det andra att främja lagarbete och psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet – begreppet populariserat av Amy Edmondson – handlar om att skapa en atmosfär där människor vågar vara öppna, ställa frågor, erkänna osäkerhet och ta risker utan rädsla för att bli förlöjligade eller bestraffade. Detta är avgörande för kreativt och innovativt samarbete.

För det tredje att vara medveten om maktdynamik. Detta är ett viktigt tillägg som erkänner att samarbete aldrig sker i ett maktfritt vakuum. Det finns alltid dynamiker relaterade till olika former av makt – formell auktoritet, expertmakt, resurskontroll, social status med mera – och förmågan att vara medveten om och konstruktivt hantera dessa dynamiker är central för genuint samskapande.

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, att 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. Samskapandeförmågor är starkt kopplade till kommunikationsförmågor, inkluderande hållning och interkulturell kompetens, relationsbyggandeförmågor, mobiliseringsförmågor, öppenhet och ett lärande förhållningssätt samt perspektivförmågor.

19. Kommunikationsförmågor

Förmågor att lyssna djupt, främja genuin dialog, framföra sina åsikter skickligt, hantera konflikter konstruktivt och anpassa kommunikationen till olika grupper.

Kommunikationsförmågor kan beskrivas i termer av vissa konkreta beteenden, men utan en mer grundläggande förankring i värderingar och psykologisk mognad kan det vara så att enbart

utövande av vissa beteenden inte leder till äkta kontakt, förtroende, psykologisk trygghet och en fruktbar dialog.

Den nya beskrivningen framhäver fem centrala dimensioner av kommunikationsförmågor:

För det första att lyssna djupt – inte bara höra orden som sägs, utan verkligen försöka förstå den underliggande meningen, känslorna och perspektiven bakom orden. Detta kräver närvaro, öppenhet och en vilja att tillfälligt lägga åt sidan sina egna agendor och reaktioner.

För det andra att främja genuin dialog – detta går bortom vanlig konversation eller debatt och handlar om att skapa utrymme för ett verkligt utbyte där alla parter både delar med sig och tar emot, där förståelse fördjupas och nya insikter kan uppstå.

För det tredje att framföra sina åsikter skickligt – det räcker inte med att ha bra idéer, man måste också kunna kommunicera dem på sätt som gör att andra kan ta emot dem. Detta innebär att välja rätt tidpunkt, ton och formulering, att vara tydlig utan att vara aggressiv, och att kunna göra sina resonemang begripliga för olika målgrupper.

För det fjärde att hantera konflikter konstruktivt – konflikter är oundvikliga i samarbete kring komplexa frågor där olika perspektiv och intressen möts. Förmågan att hantera sådana konflikter på sätt som leder till lärande och utveckling snarare än till eskalering och förlamning är därför central.

För det femte att anpassa kommunikationen till olika grupper – 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 (storytelling) som viktiga färdigheter. Vi valde att inkludera dessa färdigheter i kategorin kommunikationsförmågor.

Det är uppenbart att det finns en mycket omfattande litteratur om kommunikation, konflikthantering och berättande. Några klassiska referenser om kommunikation är Rosenberg (1999) om ickevåldskommunikation, Fisher & Ury (1981) om principbaserad förhandling och Bohm (2004) om dialog.

Kommunikationsförmågor är starkt kopplade till flera andra färdigheter och kvaliteter: närvaro, ödmjukhet, perspektivförmågor, öppenhet och ett lärande förhållningssätt, inkluderande hållning och interkulturell kompetens, relationsbyggandeförmågor, empati och medkänsla samt samskapandeförmågor.

20. Mobiliseringsförmågor

Att inspirera och möjliggöra för andra att engagera sig i gemensamma syften och kollektiv handling.

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 mål relaterade till hållbar utveckling och andra angelägna globala frågor.

Den nya beskrivningen, som använder pluralformen "mobiliseringsförmågor", betonar att detta är en familj av relaterade kompetenser. Två centrala aspekter framhävs:

För det första att inspirera andra – detta handlar om förmågan att förmedla en vision eller ett syfte på sätt som väcker människors engagemang och motivation. Det kan innebära att använda berättande (storytelling), att visa passion och engagemang, att förtydliga varför något är viktigt och hur det kopplar till människors egna värderingar och intressen.

För det andra att möjliggöra för andra att engagera sig – det räcker inte med att inspirera, man måste också skapa konkreta möjligheter för människor att faktiskt delta och bidra. Detta kan innebära att strukturera arbete så att det finns olika ingångar för deltagande, att sänka trösklar, att erbjuda stöd och resurser, och att skapa meningsfulla roller där människor kan göra skillnad.

Den nya formuleringen betonar också gemensamma syften och kollektiv handling – mobilisering handlar alltså inte om att få människor att följa en ledares agenda, utan om att skapa en gemensam förståelse av mål och en känsla av delat ägarskap över det arbete som ska göras.

Liksom flera andra färdigheter och egenskaper kan mobiliseringsförmågor användas i konstruktiva eller destruktiva syften, och måste därför styras av en inre kompass genomsyrad av välvilja och ansvar för helheten.

Många av de andra färdigheter och kvaliteter som ingår i IDG-ramverket bidrar till förmågan att mobilisera människor till ett meningsfullt engagemang, till exempel kommunikationsförmågor (inte minst berättande/storytelling), samskapandeförmågor, relationsbyggandeförmågor, inkluderande hållning och interkulturell kompetens, hopp och optimism samt långsiktig orientering och vision.

Agera – att leda och möjliggöra förändring

När vi rör oss framåt med mod och optimism, bygger gemensam handlingskraft och agerar med omsorg om framtiden, kan vi förvandla visioner till meningsfull förändring i en osäker tid.

21. Mod

Att stå upp för grundläggande värderingar, fatta beslut, vidta åtgärder och, när det behövs, ifrågasätta och bryta upp etablerade strukturer och synsätt.

Mod är ytterligare en av delarna i IDG-ramverket som inte så lätt kan betraktas som en färdighet i snäv bemärkelse, men som ändå är en egenskap som kan vårdas och utvecklas genom olika strategier. Vi har här sammanfört flera relaterade aspekter av mod.

Den nya beskrivningen framhäver fyra viktiga dimensioner: för det första att stå upp för grundläggande värderingar – detta kräver både klarhet om vilka ens värderingar faktiskt är och modet att agera i enlighet med dem även när det är obekvämt eller medför risker.

För det andra att fatta beslut – i komplexa situationer med osäkerhet kan det vara frestande att skjuta upp beslut eller undvika att ta ställning. Mod innebär förmågan att fatta beslut även när man inte har all information man skulle vilja ha, och att ta ansvar för konsekvenserna av dessa beslut.

För det tredje att vidta åtgärder – det räcker inte med att ha modet att besluta, man måste också ha modet att faktiskt agera, att gå från tanke och intention till konkret handling.

För det fjärde att, när det behövs, ifrågasätta och bryta upp etablerade strukturer och synsätt. Detta är en särskilt viktig aspekt av mod i relation till arbete med komplexa globala utmaningar. Många av de problem vi står inför är till stor del skapade eller upprätthållna av existerande strukturer, system och föreställningar om hur saker och ting ska vara. Att förändra dessa kräver ofta mod att utmana etablerad praxis, maktstrukturer och djupt rotade antaganden.

Mod innebär också en vilja att ifrågasätta djupt rotade mönster, synsätt och praxis för att öppna upp möjligheter till kreativitet och förändring. Detta kan vara särskilt utmanande eftersom det ofta innebär att man ställer sig utanför konsensus och riskerar kritik eller motstånd.

Mod i sig är naturligtvis inte nödvändigtvis en positiv förmåga, utan måste vägledas av välvilja, systemtänkande, kritiskt tänkande och engagemang för helhetens bästa. Historia visar många exempel på mod i tjänst av destruktiva syften. Det är därför kombinationen av mod och en välgrundad inre kompass som är avgörande.

Mod är relaterat till integritet och äkthet, den inre kompassen, proaktivitet, kreativitet samt resiliens.

22. Hopp och optimism

Att utveckla och upprätthålla en gemensam tilltro till vår förmåga att skapa en mer rättvis, inkluderande och hållbar framtid.

Den nya beskrivningen av hopp och optimism har en viktig förskjutning jämfört med den tidigare versionen. Den betonar att detta handlar om att utveckla och upprätthålla – alltså både skapa och vidmakthålla över tid – en gemensam tilltro. Att det är gemensam är betydelsefullt: det handlar inte bara om ens egen personliga känsla av hopp, utan om förmågan att bidra till och delta i en kollektiv känsla av att förändring är möjlig.

Hopp och optimism i detta sammanhang är inte naiv positivitet eller en vägran att se verkligheten som den är. Istället handlar det om en realistisk men hoppfull inställning som erkänner utmaningarna samtidigt som den fokuserar på möjligheterna och på vår förmåga att skapa förändring.

Den nya formuleringen specificerar också vad detta hopp och denna optimism är inriktad på: att skapa en mer rättvis, inkluderande och hållbar framtid. Detta är inte hopp i abstrakt mening, utan hopp specifikt kopplat till de värden som är centrala för arbete med globala utmaningar.

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.

Detta innebär dock inte att man ska blunda för eller förneka problem och utmaningar. Tvärtom kräver genuint hopp och optimism en realistisk förståelse av situationen. Det handlar om förmågan att se både utmaningarna och möjligheterna, och att fokusera energi och uppmärksamhet på det som kan göras snarare än att låta sig förlamas av problemens omfattning.

Hopp och optimism är nära besläktat med uppskattning, mobiliseringsförmågor, långsiktig orientering och vision, resiliens samt förlåtelse.

23. Medveten resursanvändning

Att agera med medvetenhet om planetens begränsade naturresurser, prioritera bevarande, återskapande och sparsamhet för att undvika skadlig konsumtion.

Medveten resursanvändning är en ny komponent i den uppdaterade versionen av IDG-ramverket. Detta är en kvalitet som är djupt relevant för arbete med hållbarhetsfrågor och klimatutmaningar, men som också har bredare implikationer för hur vi förhåller oss till materiella resurser och konsumtion i stort.

Den nya beskrivningen framhäver flera viktiga aspekter: för det första att agera med medvetenhet om planetens begränsade naturresurser. Detta innebär en grundläggande förståelse för att vi lever på en planet med ändliga resurser och att vårt nuvarande sätt att använda dessa resurser inte är hållbart på lång sikt. Denna medvetenhet är inte bara intellektuell kunskap, utan bör genomsyra hur vi faktiskt agerar och fattar beslut.

För det andra att prioritera bevarande, återskapande och sparsamhet. Dessa tre begrepp representerar olika aspekter av ett hållbart förhållningssätt till resurser. Bevarande handlar om att skydda och bevara det som finns, att inte slösa eller förstöra. Återskapande pekar på vikten av att återställa det som har skadats – att inte bara bromsa förstörelsen utan aktivt arbeta för att

läka och regenerera ekosystem och resurser. Sparsamhet innebär ett förhållningssätt som värde-
rar enkelhet och måttfullhet, som ifrågasätter behovet av ständig konsumtion och tillväxt.

För det tredje att undvika skadlig konsumtion. Detta är målet med medveten resursanvändning
– inte konsumtion i sig, utan skadlig konsumtion. Detta erkänner att viss konsumtion är nöd-
vändig och legitim, samtidigt som mycket av vår nuvarande konsumtion orsakar skada på
ekosystem, klimat och andra människor.

Medveten resursanvändning är inte bara en individuell praxis, även om personliga val
naturligtvis spelar roll. Det handlar också om att fatta beslut på organisatorisk och systemisk
nivå som tar hänsyn till resursbegränsningar och ekologiska konsekvenser. Detta kan innebära
att designa produkter och processer som minimerar resursanvändning, att bygga cirkulära eko-
nomiska system, att investera i förnybara resurser och så vidare.

Denna kvalitet kräver ofta mod för att utmana etablerade mönster av konsumtion och pro-
duktion. Den kräver också systemtänkande för att förstå de komplexa sammanhangen mellan
resursanvändning, ekologiska system och mänskligt välbefinnande. Kreativitet behövs för att
hitta nya sätt att möta mänskliga behov med mindre resursanvändning.

Medveten resursanvändning är relaterad till samhörighet (med naturen och framtida genera-
tioner), systemtänkande, långsiktig orientering och vision, den inre kompassen, proaktivitet
samt kritiskt tänkande.

24. Proaktivitet

*Att utöva framtidsinriktat, ansvarsfullt förvaltarskap inför akuta utmaningar, grundat i solida-
ritet och omsorg om människans värdighet och vårt levande jordklot.*

Proaktivitet är en ny komponent i den uppdaterade versionen av IDG-ramverket. Detta är en
viktig kvalitet som betonar handlingskraft och framåtblickande ansvar snarare än reaktivitet
eller passivitet.

Den nya beskrivningen framhäver flera centrala aspekter: för det första att utöva framtids-
inriktat, ansvarsfullt förvaltarskap. Begreppet förvaltarskap (stewardship) innebär att se sig
själv som förvaltare snarare än som ägare – man har ett ansvar att ta hand om och vårda något
som är större än en själv och som också tillhör framtida generationer. Att detta förvaltarskap är
framtidsinriktat betyder att det inte bara handlar om att hantera nuvarande problem, utan om att
aktivt arbeta för att skapa bättre förutsättningar för framtiden.

För det andra betonas att detta sker inför akuta utmaningar. Proaktivitet innebär alltså inte att
man har all tid i världen, utan att man agerar med en känsla av angelägenhet och med förståelse
för att många av de utmaningar vi står inför kräver snabba åtgärder, även om de långsiktiga
lösningarna kommer att ta tid.

För det tredje grundas detta i solidaritet och omsorg. Solidaritet innebär en känsla av gemenskap
och ömsesidigt ansvar – en förståelse för att vi är sammanlänkade och att vad som händer andra
människor och andra delar av världen också berör oss. Omsorgen är tvåfaldig: omsorg om
människans värdighet och omsorg om vårt levande jordklot. Detta betonar att mänskligt
välbefinnande och ekologisk hälsa inte är motsatser, utan ömsesidigt beroende.

Proaktivitet står i kontrast till reaktivitet – att bara reagera på problem när de uppstår – eller till passivitet – att vänta på att andra ska agera eller att problem ska lösa sig själva. Istället innebär proaktivitet att ta initiativ, att förutse problem och möjligheter, och att agera baserat på långsiktiga värden och mål snarare än bara på omedelbara impulser eller yttre påtryckningar.

I arbete med komplexa globala utmaningar är proaktivitet avgörande. Många av de problem vi står inför – såsom klimatförändring, förlust av biologisk mångfald, sociala orättvisor – har byggts upp över lång tid och kommer att kräva omfattande förändringar för att adresseras. Att vänta tills problemen blir akuta eller outhärdliga är ofta för sent. Proaktivitet innebär att agera nu, baserat på förståelse av långsiktiga konsekvenser och möjligheter.

Proaktivitet kräver flera andra kvaliteter i IDG-ramverket: mod för att agera även när det finns osäkerhet och motstånd, långsiktig orientering och vision för att se bortom det omedelbara, systemtänkande för att förstå komplexa orsakssamband, och en inre kompass för att veta vad som är värt att arbeta för.

Proaktivitet är relaterad till mod, långsiktig orientering och vision, medveten resursanvändning, den inre kompassen, systemtänkande, resiliens samt samhörighet.

25. Resiliens

Att hantera motgångar med smidighet och upprätthålla engagemang och uthållighet även när framstegen är långsamma eller osäkra.

Den uppdaterade beskrivningen använder begreppet resiliens istället för det tidigare "uthållighet". Detta innebär en viss förskjutning i betydelse, även om det finns stora överlappningar. Resiliens har en bredare och mer dynamisk innebörd än uthållighet.

Den nya beskrivningen framhäver tre viktiga aspekter: för det första att hantera motgångar med smidighet. Detta är kärnan i resiliens – det handlar inte bara om att tåligt uthärda svårigheter (vilket var mer i fokus i den tidigare beskrivningen), utan om förmågan att möta motgångar på ett flexibelt och anpassningsbart sätt. Smidighet innebär att man kan justera sina strategier och tillvägagångssätt när saker inte fungerar som planerat, snarare än att envist fortsätta på samma väg eller att ge upp helt.

För det andra att upprätthålla engagemang. Detta pekar på den emotionella och motivationella aspekten av resiliens – förmågan att behålla sitt engagemang och sin passion även när det är svårt, när man möter motstånd eller när resultaten låter vänta på sig.

För det tredje att bevara uthållighet även när framstegen är långsamma eller osäkra. Detta erkänner den verklighet som många som arbetar med komplexa globala utmaningar möter: framsteg är ofta långsamma, ibland nästan omärkliga, och det finns sällan några garantier för framgång. Resiliens innebär förmågan att fortsätta arbeta även under dessa förhållanden.

Resiliens är inte samma sak som att vara okänslig eller att ignorera svårigheter. Tvärtom kan resiliens innebära att man är djupt medveten om och känslomässigt närvarande för svårigheterna, men att man ändå hittar sätt att fortsätta framåt. Det kan innebära att man tar hand om sig själv och tar pauser när det behövs, att man söker stöd från andra, att man firar små framsteg, och att man påminner sig själv om varför arbetet är viktigt.

Förmågan att upprätthålla engagemanget och resiliens kan stärkas genom att man medvetet fokuserar på möjligheterna att uppnå positiva resultat på lång sikt, vilket kopplar resiliens till hopp och optimism samt långsiktig orientering och vision. Resiliens är också relaterat till självmedvetenhet (för att känna igen och hantera sina egna reaktioner på stress och motgångar), till samhörighet (som kan ge mening och motivation även i svåra tider), till uppskattning (förmågan att se och värdera det positiva även när mycket är svårt) och till proaktivitet (att ta initiativ snarare än att bara reagera).

Resiliens 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, särskilt den inre kompassen och omsorg om helheten.

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 utveckling av kompetenser och kvaliteter som behövs för arbetet med komplexa samhällsfrågor, 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”.⁵ 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.⁶

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 25 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.

⁵ Se vidare essän *The Vertical Dimension of Horizontal Capabilities. Understanding the Inner Development Goals through the Lens of Ego Development Theory*, på webbsidan idg.thomasjordan.se.

⁶ Se essäerna på webbsidan idg.thomasjordan.se, t.ex. *The Inner Development Guide: From Individual to Collective Capabilities*.

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.

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.

Meyer, E. (2014). *The Culture Map*, New York: PublicAffairs.