



**E**

**TEXT**  
Tomas Dalström

**FOTO**  
Sara Appelgren





# FORSBERG SCHINKLER

1. “**MEDIOKRA CHEFER** tror att alla kan göra allting. Framgångsrika ledare inser att de – och varje medarbetare – ska göra vad de är bra på.”

**2.** **ETT EXEMPEL:** ”Det handlar om ett företag som arbetar mycket med forskning. Bolaget har en ledningsgrupp på tolv personer, samtliga har en enorm arbetsbelastning. Det första vi gör är att ta reda på varje individs fem främsta styrkor med hjälp av testet Strengthfinder. Sedan får de lära sig hur de leder andra personer utifrån sina individuella styrkor. Därefter kompletterar vi med att ta reda vilka ayurveda-energies som dominerar för var och en. Någon får veta att hon/han är en kombination av mest pitta, en del vata och en mindre del kapha. Det hjälper individen att förstå att det här tycker jag om, det här tycker jag inte om. Personerna upptäcker sin livsstil och hur de ska ta hand om sig själva.

När ledningsgruppen fick förståelse för att var och en har vissa styrkor – det här är jag bra på, det här är jag inte bra på – bestämde de sig för att dela upp sina arbetsområden annorlunda. De fördelade ansvarsområden efter sina talanger och det blev en större samverkan, vi två kan ta hand om det här området för vi kompletterar varandra’.

Resultatet blev en aha-upplevelse för hela ledningsgruppen. Vi

talade mycket utifrån bilden om kappsegling, eftersom jag är kappseglare, och att man inte bara kan ha navigatörer ombord. Ledningsgruppen såg vilken fantastisk kombination de är utifrån sina vata-, pitta- och kapha-personligheter. Det innebar också att de kunde ge varandra mer utvecklande feedback, vilken hjälpte dem att bli mer framgångsrika tillsammans som ett team.

Idag inleds alltid ledningsgruppens möten med att varje person svarar på var de befinner sig känslomässigt på en skala från ett till tio, och berättar varför. Bara en sådan enkel sak kan få människor att förstå varandra bättre.”





## 3.

## EVA FORSBERG SCHINKLER

har grundat Schinkler Life & Business Management och skrivit boken "Livskraft i vardagen med inspiration av Ayurveda". Den göteborgska dialekten avslöjar var hon har sina rötter. Med en pappa som var hjärtspecialist handlade diskussionerna hemma ofta om hur sjukdomar uppstår. Det handlade om enzymer hit, hormoner dit, och brister här och där.

– Då måste man ställa nästa fråga: Varför blir det så? Varför blir vi sjuka? Varför blir inte alla sjuka? Varför är vi friska? Den sista frågan är för mig den mest intressanta.

“I väst har vi varit inne på att dissekera **delar** och **fokusera** på det patologiska istället för att ägna mer tid åt vad det som gör oss **friska**.”

– Tänk dig att du skär dig med en brödkniv. Du kan utan att göra någonting se hur fingret börja laga sig självt. Är det någon skillnad om vi har något innanför huden? Nej, och det betyder att det finns någon intelligens som vill hålla kroppen i balans, kroppen vill vara hel. Men vi har inte studerat vad det är för kunskap som skapar det. Läkarna som vill hjälpa oss att bli friska har studerat i ett par hundra år varför man blir sjuk. Psykologen, som ska hjälpa oss att bli lyckliga, har studerat varför vi är olyckliga. Läraren, som ska hjälpa våra barn och oss att jobba med våra styrkor, har ofta fokuserat på våra brister och svagheter.

Eva Forsberg Schinklers väg har inte varit spikrak. Hon var en av de yngsta studenterna som kom in på Konstindustrihögskolan i Göteborg. Hon utbildade sig till designer och höll samtidigt på med kappsegling.

– Det var på 70-talet och man skulle tillhöra en grupp. Jag kunde inte välja vad jag skulle göra, så jag drog ut och seglade. 1978 bestämde jag mig för att segla över Atlanten och 1980 gjorde jag det på ett amerikanskt segelfartyg. Det är min bästa utbildning i ledarskap, psykologi och kommunikation. Vi var fjorton personer från sju länder.

Eva Forsberg Schinkler har också arbetat som reseledare och flygvärdinna innan hon började plugga till sjuksköterska.

– Sen tog jag en fil kand i hälsopsykologi och beteendemedicin som tar upp hur vi påverkar vårt liv genom vår livsstil. Jag har även utbildat mig i folkhälsovetenskap som inriktar sig mer på grupper och samhällets perspektiv på långsiktig hälsa. Min mission är att förstå hur det hänger ihop, därför har det funnits en längtan efter att studera för att få ett större perspektiv. Idag är jag ganska välutbildad inom de medicinska, anatomiska och fysiologiska områdena plus det beteendemedicinska och psykologiska perspektivet. Sist men inte minst har jag alltid haft ett stort intresse för andra kulturer. Jag tänkte att människan inte kan ha levt i okunnighet om hur allt hänger ihop.

Det är i det här sökandet som den avgörande pusselbiten faller på plats. Det är en indisk pusselbit Eva Forsberg Schinkler hittar i Järna utanför Södertälje.

– Under sjuksköterskeutbildningen skrev jag en uppsats på Vidarkliniken som är ett antroposofiskt sjukhus. Uppsatsen handlade om smärtlindring av



cancerpatienter, så jag studerade antroposofisk läkekonst. Jag försökte förstå mer och fick en bok som handlade om ayurveda.

Ayurveda är en form av indisk läkekonst eller en slags livsfilosofi som har funnits mellan 4 000 till 6 000 år. Den har ett holistiskt perspektiv och bygger på veda som är hinduismens äldsta texter. Ayur betyder liv och veda betyder kunskap eller vetenskap.

– Jag kände yes, det här är inget nytt utan ”old age”. Jag brukar kalla vår nya vetenskap för ”new age” eftersom den är ganska obeprövad. Mindfulness och allt det som kommer

gör så här? Hur påverkar det mina barn?”

– Vi ser följderna av bristen på ett sådant tänkande i den europeiska ekonomin idag. Alla har kört sitt eget race och suttit fast i sina delar. Nu går vi mot viljan att se helheten – allt hänger ihop. Vi behöver ta in den gamla kunskapen som vi har i våra gener. För att vara människa innebär att vi redan bär på en viss livskunskap. Jag arbetar utifrån ayurveda som betyder livskunskap. Jag har ett ben i vår vetenskapliga värld och ett i andra kulturer, där finns väldigt mycket bra kunskap och de kan det här med hållbart samhälle.

as usual, men idag blir man personlig fortare: ”Jag mår inte så bra, min chef är inte schysst, jag får inte med mig medarbetarna och så vidare.”

Eva Forsberg Schinkler arbetar inte bara med ayurveda. Hon använder också metodiken styrkebaserad organisationsutveckling och Strengthfinder, ett test som visar en persons fem främsta styrkor. Testet har tagits fram av Donald O Clifton som skrivit boken ”Now, Discover Your Strengths”.

– Testet hjälper ledaren att se sina främsta styrkor och det hon/han inte är bra på. Ayurveda och testet kompletterar varandra perfekt.

## “Jag brukar säga att **kapha**-personen är örnen på mötet. **Pittan** är tigern

idag, ligger i spåret av ayurveda och vedakulturen.

Eva Forsberg Schinkler anser att vi har ett skriande behov av vardagsnära, praktiska handlingar som gör skillnad.

– Vi har inte tid, om man ser på världens utveckling idag, att vänta på att forskningen ska ta femtio år innan den blir ett praktiskt verktyg för dig. För mig representerar ayurveda trial and error. Om du gör det här vad händer då? Om du ändrar något vad händer då? Människor blir motiverade när de ser tydliga resultat på ett personligt plan.

Eva Schinkler Forsberg inspireras av bland andra den amerikanske tänkaren Ken Willber som säger att mänskligheten håller på att lämna det partiella, detaljerna och splittring. Vi söker oss istället mot helheten. Vi tänker: ”Hur påverkar det mig om jag

För ungefär femton år sedan ringde företaget ringde till Eva Forsberg Schinkler när det handlade om stress och utbrändhet.

– Jag irriterade mig på att komma till företaget som sa att de ville arbeta med stress. Jag föreslog att de skulle fundera mer på vad de ville ha istället för stress. Det resulterade i att jag kreerade Life quality management. Mitt första uppdrag var på Nokia i Sverige och pågick under ett år. De hade en oerhört modig chef, det var väldigt provocerande och lite flummigt att tala om livskvalitet på 1990-talet.

Idag har hon bland annat Ericsson, Astra Zeneca och SJ som kunder.

– Det är som att vända på en hand. Idag finns det en större insikt om de här frågorna. Det spelar ingen roll vilken managementnivå jag träffar människor på. Först är det business

Människor tycker att det är befriande att ayurveda bygger på deras styrkor.

Eva Forsberg Schinkler berättar vidare att den västerländska vetenskapen vilar på en förklaringsmodell som bygger på de fem elementen vakuüm, gas, strålning, vätska och massa. De flesta urkulturer bygger på samma kunskap, men kallar de fem elementen för rymd, luft, eld, vatten och jord. Av dessa fem element har man inom ayurveda iakttagit tre energier: vata, pitta och kapha. Vata består av rymd och luft. Pitta av eld och lite vatten. Kapha av vatten och jord. Alla människor har alla tre energier i sig av olika mängd. Om du domineras av vata är dina styrkor flexibilitet, kreativitet och nyfikenhet som driver dig framåt. Har du mer av pitta är dina starka sidor att vara analytisk, resultatorienterad och

engagerande. Är du en kapha-person är dina främsta styrkor att du är lugn, metodisk och reflekterande.

Men det inte är något självändamål att sortera in en individ i ett fack. Syftet är att man ska se var man har sina styrkor någonstans, vad man vill och längtar efter att få hålla på med.

– Var jag din chef skulle jag se till att du fick jobba så mycket som möjligt med det du är bra på, och mindre med det du inte är bra på. Det är tack vare våra styrkor vi kan bli hur framgångsrika som helst, inte på grund av våra svagheter. När jag utbildar chefer och ledare frågar

och **vatan** är antilopen.”

de mig nästan alltid samma fråga: ”Hur kan jag öka motivationen hos mina medarbetare?” Har man inte kunskap om det blir det slitsamt att vara ledare.

– Tror du att alla vill bli drivna och ledda på samma sätt som du, tror du fel. Jag visar att olika personlighetstyper har varierande behov av styrning. Som chef behöver du inte göra något särskilt test för att få fram vilken personlighetstyp någon har. När du har lärt dig grunderna om ayurveda räcker det att du använder dina fem sinnen för att förstå vem du har framför dig. Det är ofta en aha-upplevelse för dem jag arbetar med.

Eva Forsberg Schinkler säger att vi har fem sinnen för att tolka eller formulera handlingar. Om vi förstår hur vi ska använda våra sinnen för att skapa balans i livet, istället för att enbart öka köpkraften, kan vi



åstadkomma förändringar som är bra. Balans, harmoni och att få människor att tro på ett gemensamt mål och ett företag som gör bra produkter eller skapar goda tjänster.

Sin första professionella aha-upplevelse av ayurveda fick Eva Forsberg Schinkler på en mottagning för fattiga människor i norra Indien. Där fick hon följa arbetet med hur läkarna bland annat behandlade malaria, tuberkulos, smärta, cancer och hjärt-kärlsjukdomar utifrån ayurvediska principer.

– Jag blev väldigt ödmjuk och fascinerad över hur de så snabbt kunde ställa en diagnos som hjälpte patienterna. De som arbetar med ayurveda har en annan kunskap och förståelse för helheten. I väst har vi varit inne på att dissekera delar och fokusera på det patologiska istället för att ägna mer tid åt vad det som gör oss friska.

Eva Forsberg Schinkler berättar att ayurvedisk läkekonst sedan 1970-talet är sanktionerad av Världshälsoorganisationen, WHO, som ett av de främsta sätten att arbeta med folkhälsan i tredje världen. Det är billigt, läkaren lär patienten att göra egna mediciner och patienten förstår att för att bli frisk behöver jag involvera mig själv i läkningen.

Idag lever vi i en alltmer föränderlig värld. En central fråga under Eva Forsberg Schinklers utbildningar är därför: Hur fungerar en vata, pitta och kapha inför förändringar? Vad kan jag som ledare göra?

– Om du som medarbetare har mycket vata-energi tenderar du att ha lättare för att hantera förändringar eftersom du är mer flexibel. Du är en bra starter och mer nyfiken på det nya. Du blir uttråkad av att upprepa samma sak hela tiden, det släcker din gnista och minskar din kreativitet. Man skulle kunna

tänka sig att en chef säger: ”Här är målet, gör vad du vill.” En chef som förstår personlighetstyper utifrån ayurveda, inser att en vata-person behöver ett ramverk. Det blir lättare för medarbetaren att förstå vilka förväntningar som finns och det skapar trygghet.

En medarbetare som domineras av pitta-energi vill förstå mer om varför förändringen är viktig och vill värdera olika sätt och former innan hon/han kan acceptera förändringen. Den personen ställer frågor och tycker om strukturer och mål. Det är hon/han som alltid ställer frågan: ”Vad är målet och syftet?” Det är den personens styrka.

En chef som har en pitta-individ framför sig behöver vara förberedd och veta vad det handlar om och kunna svara på medarbetarens frågor. Och givetvis att hjälpa pitta-personen att hitta meningen med uppgiften/projektet. Hon/han är motivationsdriven. Att kunna förklara är alltid viktigt för en ledare, men framför allt när de talar med en pitta-person. Det är de individerna som kan bli ett problem för omgivningen när de kommer ur balans. En kapha-person är lugnare och tålmodigare, har mer empati. Lyssnar mer och pratar mindre.

– Jag brukar säga att kapha-personen är örnen på mötet. Pittan är tigern och vatan är antilopen. Kaphan kanske inte verkar så deltagande utan sitter ofta och lyssnar, men efter en stund flyger ”örnen” upp och säger ”Jag ser det så här...” Kaphan pratar mer om helhet och ser mer till konsekvenserna. Pittan kan vara så inne i sina detaljer, strukturer och excel-ark att hon/han kanske missar att se konsekvenserna av sina beslut.

Kunskapen visar att som ledare har du svårast att få med kapha-individer i en förändring. De har en långsam och mer stabil energi, vilket







innebär att de inte har lika lätt att ta sig igenom förändringar. De är tålmodiga och står ut med mycket. Man missar dem ofta i arbetslivet för de är inte alltid så talföra, men de har många egna tankar som man skulle kunna använda sig av.

– Som chef behöver du involvera kapha-personer. Det är de som kan bli bittra om de inte kan komma igenom en förändring. ”Vi som har haft det så bra.” De kan se förändring som något negativt om de inte får tid att reflektera och fundera på konsekvenserna. Det gäller att hjälpa dem att bli delaktiga i en förändring,

vilket naturligtvis gäller alla. Det är viktigt att lyssna på och hjälpa dem att uttrycka sig eftersom de kan ha svårt att göra det på grund av att vata- och pitta-personer pratar mycket och gärna.

#### **Hur kan man använda den här kunskapen utanför företaget?**

– I exempelvis relationen till sina kunder och leverantörer. Ett analysföretag domineras av pitta-personer. Bokföringsbolag, revisionsbyråer och administratörer är ofta en kombination av noggranna pitta- och metodiska kapha-individer. Reklambyrån domineras av vata-

människor. Den här kunskapen kan hjälpa dig att förstå vilka dina kunder och leverantörer är, och kan också hjälpa dig vid rekrytering. Vilken energi vill du ha in i företaget? Det här är inte ensamt rådande, men du kan använda dig av det.

#### **Dagens näringsliv präglas av vata- och pitta-människor eftersom många företag gjort sig av med kapha-individer för att banta organisationen. Vad händer då?**

– Det blir obalans för eller senare om inte alla tre finns med. Vad som händer när vi inte har tid för eftertanke har visat sig tydligt i EU-



länderna nu. Om vi inte har tid för eftertanke kan vi fatta jättedumma beslut. Oljeplattformen som sjönk i Mexikanska golfen är ett annat tecken som visar att vi inte tittar på konsekvenserna av vårt handlande. Hela miljöförstörelsen är ett exempel på det. Problemen kommer alltid ifatt oss och orsakar alltid smärta. Nu börjar vi förstå vad det handlar om, nämligen omsorg. Vi har inte förstått vikten av mellanrummet. Att jorden måste få ligga i träda och att människan behöver koppla av. Om vi inte förstår det får vi människor betala med stress. I Sverige åt vi 2008

läkemedel för 37 miljarder kronor per år. Det är en fantasisumma och visar att vi inte har tid att ta hand om oss och reflektera.

#### **Lyckas du alltid med dina grupper?**

– Nej, självklart inte. Man kan inte heller alltid bota en patient.

#### **Vad händer när säljare, som oftast är pitta, har en chef som också är pitta? Är det önskvärt?**

– Förstår man varandras behov funkar det. Problemet är inte vad vi är utan hur vi betar oss. Det fungerar inte så att alla pitta-personer reagerar på samma sätt. De har

olika erfarenheter och varierande nivåer av existentiell mognad. Vissa är mer medvetna om sig själva och olika företeelser än andra. Om jag är en person som inte förstår ett sammanhang och du är min chef, kan du hjälpa mig att förstå konsekvenserna av mitt handlande.

#### **Hur lång är processen till en hållbar förändring för ett företag?**

– Att lära sig förstå, öva sig på att förändra och etablera en förändring tar sex till tolv månader.

Eva Forsberg Schinkler börjar alltid med en förstudie där hon intervjuar chefsgruppen och uppdragsgivarna, kanske leverantörer, kunder och andra. De fastställer ett nuläge och utifrån det formulerar de tydliga syften och mål med hela processen.

– Vi träffas en dag i månaden och tränar praktiskt på det som framkommer i mål och syften. Vi arbetar alltid i grupp. Varje deltagare får också personlig coaching. Varje dag avslutas med en handlingsplan vilken innebär att de ska gå ut och genomföra mycket specifika handlingar gentemot exempelvis medarbetare eller leverantörer utifrån ett styrkebaserat tänkande. Sedan presenterar de konsekvenserna av det.

#### **Hur utvärderar ni projektet?**

– Utvärderingen görs mot nulägesanalysen. Det kan vara att öka antalet kunder, få bättre flöde med leverantören, produktutveckling eller mot personalenkäten – fyra frågor som handlar om ledarskap. Vi brukar göra den efter tio, tolv månader. Resultatet beror också på hur motiverad uppdragsgivaren är. Jag ställer alltid krav på att få coacha uppdragsgivaren eftersom hon/han ska ge sina chefer feedback. De ledare och vd-ar som inser att de är förebilder blir bättre – och resultatet blir bättre för hela projektet. ♣