

Att undersöka sig själv, som ledare inom samhällsförändring

Hur det inre arbetet med att utforska sig själv på ett meningsfullt sätt kan förändra våra uppfattningar och beteenden så att det positivt påverkar den yttre världen, och hur ledare för samhällsförändring införlivar denna praxis i sitt arbete och i sina liv.

Katherine Milligan & Jeffrey C. Walker Apr. 8, 2020

"Self-Inquiry for Social Change Leaders" (Stanford Social Innovation Review)

https://ssir.org/articles/entry/self_inquiry_for_social_change_leaders

*"Jag kände mig instängd och var arg en stor del av tiden. Jag arbetade från tidig morgon till midnatt och hade inga andra utlopp för mina känslomässiga och intellektuella behov än mina anställda och de lokala kvinnor som vi hjälpte. Med tiden kände jag att jag behövde mer närande interaktioner, och jag kände mig också skyldig när jag ville ha något mer. Det var väldigt ohälsosamt."
—Bedriye Hülya, grundare av b-fit*

Vi har hört någon version av denna känsla i många av våra samtal med sociala entreprenörer. "De första fem åren gick jag på adrenalin", säger Mike Sani, grundare av det brittiska företaget Bite the Ballot som arbetar med samhällsengagemang. "Folk ser bara de glamorösa delarna, men ingen vet hur djupa dalarna är. Jag klandrade mig själv för att vi inte uppnådde vårt uppdrag snabbare. Jag led av bluffsyndrom [rädsla för att bli avslöjad som en bluff]. Ingen av mina familjemedlemmar förstod vad jag gjorde. Jag kände mig otroligt ensam."

Andra sociala entreprenörer, särskilt de som arbetar med politiskt eller socialt känsliga frågor, löper en ökad risk för utbrändhet på grund av arbetsbelastning, ångest och social press. "När man arbetar i ett förtryckande system med målet att förändra systemet är man ständigt medveten om hur lite makt man har och hur mycket makt förtryckarna har", säger Wanja Muguongo, grundare och verkställande direktör för UHAI EASHRI, Afrikas första inhemska aktivistfond som stöder mänskliga rättigheter för HBTI-personer och sexarbetare. "Jag tog inte semester på sju år, eftersom det kändes omöjligt att ta en paus medan fruktansvärda homofobiska lagar debatterades och antogs i afrikanska lagstiftande församlingar."

Det obevekliga tempot och den ständiga stress som Muguongo utsattes för ledde till slut till utbrändhet - en insikt som hon säger ledde till djup och ihållande självrannsakan, och som i slutändan fick henne att avgå. "Jag hade varit uppslukad av arbetet för mänskliga rättigheter i hela mitt vuxna liv", säger hon. "För första gången frågade jag mig själv: 'Vem är jag när jag inte gör det här?' Jag bestämde mig för att börja planera min avgång, och sedan avgick jag från min roll, vilket jag var tvungen att göra på grund av min utbrändhet och trötthet."

Detta var bara några av de många modiga insikter som entreprenörer, filantroper och andra ledare inom samhällsförändring delade med sig av till oss under det gångna året. Vår undersökning, som genomfördes i samarbete med The Wellbeing Project, omfattade djupintervjuer med 30 olika ledare för att identifiera nya insikter som de upptäckt om sig själva genom själv-utforskande (även känt

som inre arbete, personligt arbete eller egenvård) och de förändringar som de genomförde som ett resultat av dessa insikter. Vi frågade också om hur dessa metoder fungerar för att förstå vilka verktyg, program och resurser som har visat sig vara mest effektiva.

Som den första artikeln i denna serie om välbefinnande visade, fann vi att kontinuerlig själv-reflektion hjälpte ledare att hantera sin energi och motståndskraft, bli mer effektiva teamledare och utveckla mer meningsfulla samarbeten med andra organisationer för att driva en varaktig, positiv förändring i hur dagens individer, organisationer och regeringar tar itu med problem. Här tar vi en närmare titt på några av de specifika förändringar som ledarna upplevde genom själv-utforskande och vilka metoder som fungerade för dem.

Hur själv-utforskande tar form

Vi definierar själv-utforskande som en process av självundersökning och reflektion med ett uttalat mål om att öka självkännedomen, återetablera meningsfullhet och glädje, läka tidigare trauman och övergå till sundare beteendemönster, särskilt när det gäller interpersonella interaktioner.

Användbara färdigheter som odlas genom själv-utforskande inkluderar djupt lyssnande, tålmod, medkänsla, tydlighet och en systemnivå-blick på hur olika frågor, människor och partners påverkar varandra.

Värdet av att utforska sig själv får allt större erkännande, både inom och utanför den sociala sektorn. Psykologen Richard Schwartz, grundare av The Center for Self-Leadership, ett utbildningscenter, beskriver åtta "C:n" som är resultatet av själv-utforskande: lugn, nyfikenhet, tydlighet, medkänsla, självförtroende, kreativitet, mod och samhörighet (calmness, curiosity, clarity, compassion, confidence, creativity, courage, and connectedness).

Samtidigt har Jerry Colonna, VD och medgrundare av ledarutvecklingsföretaget Reboot.io, arbetat med dussintals chefer och entreprenörer för att hjälpa dem att leda med mänsklighet, motståndskraft och jämnmod. I sin nya bok, *Reboot: Leadership and the Art of Growing Up*, skriver han: "Radikalt själv-utforskande gör att vi kan ta ett steg tillbaka och se mönstren i våra liv och de krafter som formar vilka vi är." Han anser att själv-utforskande är radikalt delvis för att det är sällsynt och ofta avråds ifrån. "Vi är socialiserade till att betrakta själv-utforskande som självupptagenhet, men inget kunde vara längre från sanningen. Själv-utforskande gör oss inte bara till bättre ledare, utan hjälper oss också att bli bättre, lyckligare och mer motståndskraftiga människor."

Orsakssambandet mellan själv-utforskande och beteendeförändring är kärnan i själv-utforskande. David Germano, verkställande direktör för Contemplative Sciences Center vid University of Virginia, undervisar i en kurs om "mänskligt välmående" som tränar studenterna i att leva ett hälsosammare och mer engagerat liv. "Om vi vill prestera bättre", sa han i vår intervju, "måste vi vara uppmärksamma på de metoder vi använder och bedöma om dessa metoder ger resultat som är i linje med våra djupaste värderingar. Du kan inte säga: 'Jag mår bra känslomässigt, men jag är ett fysiskt vrak'. Du måste förstå sambandet mellan dina metoder och den output och de resultat som de ger." I sin bok *Sacred Economics* betonar författaren Charles Eisenstein också detta samband: "I slutändan är arbetet med sig själv oskiljaktigt från arbetet i världen. Var och en speglar den andra; var och en är ett verktyg för den andra. När vi förändrar oss själva förändras också våra värderingar och handlingar."

För ledare som är intresserade av att utveckla en själv-utforskande praktik men inte är säkra på var

de ska börja rekommenderar vi följande:

- **Börja nu.** Vänta inte tills du blir utbränd eller din organisation tvingar bort dig. Om du säger till dig själv att du ska börja med själv-utforskande om sex månader "när allt har lugnat ner sig" eller om du har svårt att hitta tid för det, påminn dig själv om att det inte är självbelåtet. Det är inte en lyx. Självisikt är grundläggande för din framgång och motståndskraft i arbetet och livet.
- **Börja i liten skala.** Skapa en daglig mindfulnessövning för att förbättra din förmåga att stanna kvar i nuet. Det kan innebära att du gör djupandningsövningar i fem minuter på morgonen eller före viktiga möten, använder en meditationsapp som Headspace eller Insight Timer eller ägnar lite tid varje dag åt att observera sevärdheter och ljud runt omkring dig under pendlingen eller i en lokal park.
- **Odla ditt sociala stödsystem.** Sök medvetet efter autentiska, intima interaktioner med andra människor. Hitta andra som arbetar med sin egen praxis och ha personliga samtal om hur din praxis går och vad du lär dig om dig själv.
- **Introducera själv-utforskande i din organisation.** Det kan handla om korta "incheckningar" och "utcheckningar" för att fråga hur dina kollegor mår före och efter ett teammöte, eller enkla gester som att bjuda en kollega på lunch. Det kan också innebära att använda facilitatorer och retreatare för att skapa trygga utrymmen för uppriktig feedback och utveckla mer transparenta och autentiska arbetsrelationer.
- **Överväg att anlita en coach eller terapeut.** Professionellt stöd kan hjälpa dig att bättre förstå varifrån dina känslor kommer, förändra hur du förhåller dig till tidigare smärtsamma upplevelser och läka djupa trauman. Eller så kan det fokusera på de aspekter av din personlighet, som den inre kritikern eller vårt superego, som kan driva dig på ohälsosamma eller självdestruktiva sätt.
- **Titta på ett strukturerat program som är rätt för dig.** Det finns en mängd olika program som kan hjälpa dig att etablera och utveckla din egen praxis. The Wellbeing Project, till exempel, erbjuder ett 18-månaders program för inre utveckling som lär ut tekniker för själv-utforskande. Andra program är The Philanthropy Workshop och Tendrel.
- **Åk på en retreat.** De flesta av de personer vi talade med nämnde värdet av att regelbundet åka på en retreat för att ompröva prioriteringar och komma i kontakt med sig själva. Vissa leds av lärare eller facilitatorer, men du kan också bara åka någonstans för att vara ensam och tyst. Retreatare ger tid för oavbruten reflektion och kan hjälpa dig att komma ut förnyad, utvilad och redo att återvända till vardagen med ett nytt perspektiv.

Fem skiften som kultiveras genom själv-utforskande

Alla de ledare för samhällsförändring som vi intervjuade - inklusive samhällsentreprenörer, filantroper och ledare för idéburna organisationer - beskrev självutforskande som grundläggande för deras förmåga att lyssna på djupet, vara introspektiva och upprätthålla en sund relation till sitt ego. Vår forskning identifierade fem breda skiften som självutforskande katalyserade för ledare inom samhällsförändring: förändringar i självuppfattning; mer medvetenhet om deras känslomässiga

utlösare och förmåga att hantera "mörka" känslomässiga tillstånd som ångest; förändringar i organisatoriska metoder och kultur; förbättrad förmåga att bygga autentiska, förtroendebaserade partnerskap med andra ledare och institutioner; och större medvetenhet om förhållandena mellan individer, frågor och institutioner.

1. Förändringar i självuppfattningen

En förändrad självuppfattning innebär nya perspektiv på dig själv och den roll du kan spela i social förändring. Att förändra din självuppfattning kräver en vilja att exponera dig för andra så att de kan hjälpa dig att odla större självmedvetenhet. Som Peggy Dulany, ordförande för Synergos Foundation, sa:

Vår tendens är att skydda våra sår och bygga försvar runt dem. Det innebär ofta att sätta på en mask för att hålla oss säkra. Nyckeln till att skapa de typer av förändringar i var och en av oss som behövs är att känna sig tillräckligt säker för att vara sårbar. När sinnet är öppet och hjärtat är öppet blir vi mindre rädda. När vi öppnar våra hjärtan och låter andra se vår öppen hjärtighet får vi en större känsla av närvaro, samhörighet och kärlek. Det gör att andra människor känner sig tillräckligt trygga för att gå igenom samma cykel. Resultatet är ett mer engagerat liv.

En viktig typ av förändring av tankesätt är att överge den självpåtaga pressen att "rädda världen". "Jag tillät mig själv att ifrågasätta min känsla av ansvar för andra och för världen", säger Muguongo från UHAI EASHRI. "Under hela mitt liv har det jag velat göra och det jag gjort inte alltid varit samma sak. Nu är jag mer medveten om vad jag vill. Jag ägnar mig åt saker som ger mig glädje. Det handlar fortfarande om social förändring, men det är ett nytt sätt för mig att leda och leva."

José María Luzárraga, grundare av den teamarbetsfokuserade utbildningsmodellen Mondragon Team Academy, har också arbetat för att övervinna ett självuppoftande tankesätt. Hans katolska uppfostran lärde honom att älska andra som han älskade sig själv. Men, säger han:

Min inställning var att tjäna andra till varje pris för mig själv. Jag kände mig tyngd av ett ansvar och en börda, som en tung ryggsäck på mina axlar. Att ändra mitt sätt att tänka innebär att jag inte längre ser mitt uppdrag som en börda, utan som ett äventyr. I de ögonblick då jag känner rädsla eller ångest omfamnar jag min inre surfare och minns att jag varje dag är fri att välja vilken våg jag vill surfa på.

För Premal Shah, grundare av crowdfunding-plattformen Kiva och Chief Business Officer på Branch International, handlade förändringarna i självuppfattning om en personlig insikt om den motivation som driver honom. "Många av oss tjänar utifrån en anda av uppoffring eller 'särskildhet', men föreställ dig bara hur det känns att tjäna utifrån en plats av helhet", säger han. "När jag känner mig full och sammankopplad övergår jag till att uppskatta. Det är en helt different källa till motivation."

Slutligen talade några ledare om viktiga förändringar i tankemönster till följd av läkning av tidigare trauman. "Självutforskande hjälpte mig att uppleva mitt liv mer fullständigt", säger Jasmeen Patheja, grundare och chef för Blank Noise i Indien. Hennes organisation arbetar mot sexuella trakasserier riktade mot kvinnor och flickor, något som hon själv har upplevt. "Att vara sårbar och accepterad för den jag är har frigjort något djupt begravt inom mig som jag inte ens visste

existerade. Jag har kunnat komma åt lager av internaliserad skam och läka från upplevelser som djupt påverkat mig och mitt arbete. Jag känner mig mycket mer tillfreds än jag någonsin har gjort i hela mitt liv."

2. Förändringar i känslomässig medvetenhet

Förändringar i känslomässig medvetenhet innefattar utveckling av färdigheter för att hantera den stress, oro och rädsla som vanligtvis följer med jobbet. Detta gör det möjligt för ledare att omfamna positiva sinnestillstånd - som nyfikenhet, empati, medkänsla och glädje - som är mer gynnsamma för framgång.

Tyvärr saknar ledare inom social förändring ofta ett ramverk eller en kanal för att packa upp och bedöma sina känslor, vilket kan påverka deras arbete och interaktion med andra ledare på ohälsosamma sätt. "De flesta investerare och filantroper är inte medvetna om utbrändhet och den enorma stress som ledare inom social förändring utsätts för", säger Renee Kaplan, VD för The Philanthropists Workshop, ett globalt nätverk av filantroper. "Vi måste komma till bordet på ett sätt som är mer öppet, och vi behöver rätt verktyg för djupare, värdebaserade undersökningar och processer för självutforskning för att kunna göra det."

En av de vanligaste känslorna som ledare för samhällsförändring känner men sällan pratar om är avund. Sasha Chanoff, verkställande direktör för RefugePoint, som stöder flyktingar runt om i världen, gav en inblick i denna dynamik baserat på sin egen erfarenhet. "Jag fortsätter att arbeta med min egen avundsjuka, och jag ser hur andra ledare kämpar med den när en annan organisation eller grundare får ett stort bidrag, vinner ett pris eller får uppmärksamhet i media", säger han. "Det är inte lätt, men jag försöker att odla sympatisk glädje - att känna lycka för andra - snarare än att ha en självfokuserad reaktion." Program för självutforskande är bra på att hjälpa människor att utveckla en medvetenhet om sin tendens till avundsjuka och de färdigheter de behöver för att hantera den.

Många gånger möter manliga ledare normer av giftig maskulinitet som de fick i sig som barn. "Jag växte upp i en arbetarklassmiljö och precis som de flesta brittiska män fick jag lära mig att det var svagt och tjejjigt att uttrycka känslor", säger Sani från Bite the Ballot. "Att bli medveten om mina känslor har varit en otrolig resa för mig. Jag erkänner när jag känner mig mörk eller orolig, men jag behöver inte kortsiktiga flyktvägar eller copingmekanismer. Jag sitter med känslan och känner inte att jag behöver lösa den."

Ökad självkännedom om sina känslor kan också leda till insiktsfulla insikter om andra ledares beteende. "Jag brukade känna mig förolämpad eller kränkt av andra utbildningsledare när de skyddade sitt revir eller upphöjde sig själva", säger Luzárraga. "Men nu ser jag mig själv, och dem, ur ett helt annat perspektiv. De utkämpar sin egen interna kamp. Det har ingenting med mig att göra. Istället försöker jag fråga mig själv: 'Hur kan jag hjälpa den här personen?'"

3. Förändringar i organisationens arbetssätt och kultur

Ledare agerar naturligtvis inte på egen hand. De leder team, anger tonen gentemot styrelseledamöter, finansierare och partners samt formar kulturen på alla nivåer i sin organisation. Att undersöka sig själv hjälper många ledare inom den sociala sektorn att få en djupare förståelse för hur deras personliga ledarskap påverkar organisationskulturen.

"Mina mönster var så djupt rotade att de under flera år blev företagets mönster", säger Hulya på b-fit, en nationell kedja av gym för enbart kvinnor som syftar till att stärka turkiska kvinnor. "Jag skickade ständiga mejl till min personal, ofta sent på kvällen, för att kolla hur det låg till med den ena eller andra." Genom att utforska sig själv fick hon hjälp att inse vilken inverkan dessa mönster hade på hennes team. "Jag insåg att de kände sig överväldigade hela tiden, och att mitt beteende minskade deras kreativitet. Vi har helt omarbetat vår kommunikationspolicy och nu hittar medarbetarna på sina egna sätt att göra saker, vilket stärker oss som företag."

Många andra ledare har börjat tillämpa de former av autentiskt, sårbart ledarskap som de har lärt sig genom att undersöka sig själva i sin interaktion med medarbetarna. "Jag är medveten om och försiktig med vad jag delar med mig av på jobbet och hur, men jag prioriterar att utbilda min personal om varför självutforskande är viktigt för mig som människa och ledare", säger Sani. "Jag är autentisk och transparent när jag till exempel träffar en terapeut, och personalen ger mig feedback om den fördomsfria kultur vi har skapat här och de förändringar de har gjort i sina egna liv."

Ellen Agler, VD för The End Fund, en organisation som arbetar för att behandla försummade tropiska sjukdomar, har haft en liknande upplevelse. "Min personliga självutforskning har hjälpt mig att utveckla färdigheter som djupt lyssnande, tålmod, medkänsla, klarhet och en holistisk systemsyn", säger hon. "Jag har också medvetet infört ett antal verktyg för att utforska sig själv i vår organisation, bland annat självskattningsverktyg som StrengthsFinder och Meyers-Briggs, i kombination med workshops och retreats för team som leds av Search Inside Yourself Leadership Institute, som tidigare var en del av Google och nu utbildar ledningsgrupper om hur neurovetenskapliga forskningsresultat och mindfulness kan förbättra teamdynamiken och produktiviteten."

Till skillnad från de flesta av de ledare vi intervjuade har Agler odlat en självutforskande praxis under två decennier och anser att den har spelat en viktig roll för END-fondens effektivitet och tillväxt. Hon berättade för oss:

Jag försöker vara öppen med frågor som jag arbetar med eller kämpar med, och be om hjälp. Vi har alla blindade fläckar, och ju mer öppna och sårbara vi kan vara som ledare och erkänna att vi inte har alla svar, desto fler människor omkring oss kommer att känna sig bekväma med att skapa lösningarna tillsammans. Detta är nyckeln inte bara till att bygga en organisation, utan också till att bygga en rörelse. Jag tror inte att jag skulle kunna klara av det här utan att praktisera självreflektion och mindfulness.

De personer vi har intervjuat har sökt hjälp från andra för att hitta sätt att bättre förstå sig själva och utveckla metoder för att förbättra sina ledaregenskaper och skapa hälsosammare miljöer. Vissa tar med sig dessa program in i sina organisationer. Mark Bertolini, före detta VD för sjukförsäkringsbolaget Aetna, gick till exempel i spetsen för att skapa ett mindfulnessprogram för anställda efter att ha råkat ut för en allvarlig skidolycka som orsakade honom olidlig, långvarig smärta. Så småningom fann han lindring i meditation, yoga och andra österländska metoder, som han sedan tillämpade på hälsovårdsvärlden och sina egna anställda på Aetna.

Abby Falik, grundare och VD för den amerikanska ideella organisationen Global Citizen Year, visade en ovanlig vilja att vara offentligt sårbar genom att skriva en personlig användarmanual på Medium. Manualen, som blev viral på sociala medier, berättade historien om hennes

ledarskapsstrategi och hennes självutforskande praktik. Global Citizen Year har också en valfri meditation på måndagsmorgonen och betalar för att personalen ska kunna göra tysta retreats. Självvrannsakan är nu så inbäddad i kulturen att det är en uttalad fråga under anställningsprocessen.

4. Förändringar i förmågan att samarbeta med andra

Filantroper kritiserar allt oftare för att de inte riktigt förstår de komplexa samhällsfrågor som deras stiftelser och bidrag försöker lösa. Och ibland är klyftan så stor att den skapar fruktansvärda eller till och med giftiga relationer mellan dem som delar ut pengar och dem som behöver dem för att finansiera sitt sociala förändringsarbete. Som Edgar Villanueva, styrelseordförande för Native Americans in Philanthropy, skriver:

De som hanterar filantropiska resurser, inklusive de som bestämmer processen för att få tillgång till dessa resurser, saknar alltför ofta djupa relationer med de samhällen som är närmast smärtan av social, etnisk och ekonomisk isolering. Detta är tydligt när finansierare talar om för samhället vad det behöver, snarare än att lyssna på samhället och agera på dess rekommendationer.

Att utforska sig själv kan bidra till att lösa detta problem. Alla ledare vi talade med rapporterade att de kunde få bättre kontakt med andra på grund av sin självutforskning. "Ju mer mänsklig jag kan vara, [desto lättare är det för andra] att interagera utifrån en plats av sårbarhet", sa Dulany från Synergos Foundation. Och Bertolini sa att han gör en poäng av att skapa djupare kontakter med de VD:ar i vars styrelser han sitter och med de andra styrelseledamöterna, vilket underlättar mer produktiva arbetsrelationer.

5. Förändringar i systemisk medvetenhet

Den ökande populariteten för att angripa samhällsproblem på systemnivå kräver en annan uppsättning ledaregenskaper än vad en typisk grundare - vars enda fokus är organisatorisk tillväxt - har till hands. I stället för att fokusera på punktinsatser försöker systemförändringsledare, eller "systementreprenörer", att påverka andra individer och institutioner som är involverade i ett visst socialt system för att förändra systemets regler, resursflöden, maktdynamik, normer, relationer och sammankopplingar. Dessa typer av samskapade lösningar är ofta mer effektiva och hållbara än linjär organisationstillväxt.

I detta sammanhang är ledarens personliga insikter och större självkänedom, som utvecklas genom att utforska sig själv, avgörande. De egenskaper som förknippas med ett hanterat ego - ödmjukhet, empati och aktivt lyssnande - är avgörande för ledare som behöver vinna förtroende hos partners och allierade med vitt skilda intressen, institutionella agendor och perspektiv.

Luzárraga beskrev sin medvetenhet om det bredare system som han försöker påverka på följande sätt:

När man är så förälskad i något kan man komma för nära det. När man har förmågan att ta ett steg tillbaka och se hela systemet är det inte lika känslomässigt påfrestande. Jag känner inget behov av att kontrollera allt. Jag är medveten om mitt ego, och jag har mycket lättare att se de positiva åtgärder som behövs för att förbättra utbildningssystemet som helhet. Det handlar inte om mig. Det handlar om att förändra

systemet så att det får större genomslagskraft.

Självutforskande kan hjälpa dig att träna dig i att arbeta på 30 000-fotsnivån så att du kan se hela systemet, och sedan borra dig ner och få något gjort. Förmågan att arbeta på både hög och låg nivå är viktig för framgångsrika ledare. RefugePoints Chanoff nämner den dominerande mentala modellen av knapphet som det främsta hindret för mer samarbetsinriktade och systemiska tillvägagångssätt över organisationsgränserna. "Alla incitament driver ideella ledare att ha ett organisationsspecifikt fokus", konstaterade han. För att motverka denna tendens har han arbetat med sitt ledarskapsteam för att utveckla ett prestationsutvärderingssystem för personalen som tar hänsyn till alla de sätt på vilka de skapar värde, inklusive att katalysera ny finansiering för andra organisationer som arbetar med flyktingar.

Genom att anamma systemisk medvetenhet har RefugePoints ledningsgrupp skapat nya möjligheter att sammankalla och samarbeta med viktiga aktörer som Women's Refugee Commission, Mercy Corps och utrikesdepartementet kring ett universellt mätsystem. Chanoff tillskriver frukterna av sin självutforskande process - inklusive ett hanterat ego, stark förmåga att lyssna och en syn på systemnivå - för att ha gjort det möjligt för RefugePoint att bygga dessa partnerskap.

Slutsats

Självutforskande har fått en viktig roll i livet för många ledare inom social förändring. Vi vet av egen erfarenhet att det fungerar, och vi är glada över att ringarna på vattnet växer i takt med att fler ledare och de människor de påverkar börjar använda självutforskande för att berika sina liv och öka sin personliga effektivitet. "Processen med att utforska mig själv hjälpte mig att kliva ur min standardposition, pausa och skapa en bredare medvetenhet", säger Shah. "Min utvidgade nyfikenhet ökar min potential att verkligen bidra."

Även om det inte finns någon universallösning för att utforska sig själv, och även om vi inte vill förespråka någon särskild metod eller strategi, är vi övertygade om att en kontinuerlig process av självutforskning bidrar till att skapa mer framgångsrika, motståndskraftiga ledare som kan hantera sitt ego och stå ut hela vägen. Social förändring är ett maratonlopp, inte en sprint, och genom att praktisera självutforskning ökar vår förmåga att vara ödmjuka när vi samarbetar med andra för att ta itu med komplexa problem. Som Dulany uttryckte det: "Först när vi kommer förbi våra inre hinder och beteenden kan vi agera utifrån våra bästa jag i det arbete vi utför i världen."