

Livsstyrke og bæredygtighed i lederskab

Af Jens Damkjær, erhvervpsykolog cand. pæd. psych.

Denne artikel er en kort introduktion til at se ledelse og ledelsesudvikling i et livsstyrkeperspektiv. Her er udvikling som et helt menneske, kontakten til naturen omkring os og i os, forskningsbaseret psykologisk viden og reflektiv ledelsespraksis centrale elementer.

Arbejdet med at lykkes med ledelse i et livsstyrkeperspektiv er gjort konkret, handlings- og udviklingsorienteret i en model, LivsstyrkeModellen. Her er der fokus på udvikling af krop, præstation, eksistens, spiritualitet og socialitet som en dynamisk helhed.

Udviklingen af et livsstærkt og bæredygtigt lederskab har tre perspektiver:

- 1) Et livsstærkt personligt lederskab*
- 2) Livsstærke medarbejdere*
- 3) En livsstærk organisationskultur*

Godt lederskab

Hvad er godt lederskab? Det er der ikke noget entydigt svar på ganske enkelt fordi, godt lederskab er uløseligt forbundet med den kontekst dvs. den organisation, du er leder for Det gælder de medarbejdere du er leder for, kundekredsen og ikke mindst den historiske tid, du skal lede ind i. Lederskab udfoldes og udvikles med udgangspunkt i dig selv i samspil med de mennesker, du leder, og dine ledelsesopgaver (Elmholdt m.fl. 2021).

Enhver tidsepoke rammesætter særlige udfordringer for at udvikle og lykkes med lederskab. Vores nuværende tidsepoke stiller den grundudfordring til os, at hverdagen let kommer til at bringe os ud af kontakt med os selv. Godt lederskab starter derfor med at finde hjem til os selv. Det er også godt lederskab at understøtte medarbejdere og kunder i at finde hjem til dem selv. Det er dybest set det, vi alle stræber efter. At blive os selv. Det er måske den dybeste og stærkeste motivation for at gøre de ting vi gør, og for at vælge det liv vi lever. Derfor er det også den stærkeste motivationsfaktor at lede ud fra.

Men hvorfor er det nu så attraktivt at være hjemme i os selv? Vi kan udtrykke det på mange måder, men at være hjemme i os selv er ofte kendetegnet ved at opleve ro i os selv. Føle os hele. Mærke glæde ved os selv. Finde glæde i at være sammen med de mennesker, vi omgiver os med, og den omverden vi lever i. Føle lyst til livet og lyst til at udrette noget af betydning. Mærke fysisk og mental livskraft. Føle os levedygtige og se på livet som en legeplads med alt det livet nu rummer af udfordringer, succeser, tab, glæder, nederlag, nysgerrighed, frustrationer, venskaber, fjendskaber, overraskelser og kærlighed.

Men, hvordan kommer vi derhen, hvor vi er hjemme i os selv, og hvordan bruger vi denne "hjemhed" som udgangspunkt for et livsstærkt, meningsfuldt og succesfuldt lederskab? Det vil vi se nærmere på i denne artikel.

Vi er natur

Kroppen er her, hvor vi har hjemme. Det er herfra vores verden går. Vore medarbejdes og kunders verden udgår også fra deres kroppe. Sådan er det. Igennem millioner af år og tusinder af generationer er vore kroppe blevet udviklet og forfinet til det fantastiske sanselige, nydelsesfulde og komplekse univers, en krop er. En kompleksitet, der er grundlaget for alt det en krop kan fx bevæge sig, blive psykisk bevidst, tænke tanker og træffe beslutninger

I dag ved vi at krop, bevidsthed og relationer hænger uløseligt sammen. Den seneste forskning i den gren af genetikken, der kaldes "epigenetik", peger på, at kvaliteten af de relationer vi indgår i med andre mennesker, og den måde vi forholder os til os selv på, aktiverer gener i løbet af sekunder, minutter og timer.

Negativt stressende relationer og tanker over tid får generne til at producere proteiner og signalstoffer der virker negativ ind på vores trivsel, helbred, fornemmelse for andre mennesker og præstationer.

Positive relationer og positive realistiske tankemønstre om os selv, vore medarbejdere og kunder får der imod generne til at producere proteiner og signalstoffer, der fremmer vores trivsel, helbred, fornemmelse for andre mennesker og præstationer. Denne viden kan vi lade os inspirere af i ledelse.

Tidens udfordring er overbelastning af kroppen og kroppens mentale systemer som følge af store informationsmængder og høj forandringshastighed. Det mærker vi i form af negativ stress, der særligt har den konsekvens, at krop, følelser og hjerne ikke længere kan arbejde så godt sammen. Vi sover fx ikke så godt, har kort lunte, husker dårlige, bliver lettere syge, har mindre empati og træffer dårlige beslutninger. Vi er ude af os selv.

Det hører også med til tidens udfordring, at vore produktions- og livsformer overbelaster kloden økologiske systemer. På et globalt niveau kommer denne overbelastning af naturen til udtryk i form af tørker, storme, oversvømmelser og tsunamier.

I en lederskabsforståelse, kan vi med ledelsesforskeren Steen Hildebrandt forstå det sådan, at tidens udfordring til ledelse er at skabe både indre bæredygtighed, dvs. finde hjem til os selv, og ydre bæredygtighed, dvs. leve i samklang med naturen, gennem udvikling af et globalt bæredygtigt forvalterskab (Hildebrandt i Mellon 2021). Spørgsmålet er nu, hvordan vi gør det?

I en kompleks verden med så komplekse væsener som mennesket, er det nødvendigt at skabe modeller, der kan hjælpe os med at reducere kompleksiteten. Modeller har altid den ulempe, at de ikke kan medtage alt. Kortet bliver aldrig det samme som landskabet. Fordelen ved modeller er derimod, at de hjælper os med at få overblik. Vi kan se sammenhænge og skabe os forståelser, der er nødvendige for at kunne udføre kvalificerede og begrundede handlinger. Det gælder også i ledelse.

I det følgende skal vi på en lille rejse ind i en model, LivsstyrkeModellen. Denne model sammenfatter teori og forskning fra især forskellige psykologiske retninger, men også fra andre discipliner som ledelse og biolog.

Livsstyrke betyder livskraft og levedygtighed¹. Der er tale om et smukt gammelt begreb hentet fra Ordbog Over det Danske Sprog i 1931-udgaven. Formålet med LivsstyrkeModellen er at skabe forståelser og handlemuligheder, der kan hjælpe os med at finde hjem til os selv. Finde hjem i kroppen. Finde vej til et livstærkt og bæredygtigt lederskab, der både kan fremme indre og ydre bæredygtighed for os selv, vore medarbejdere og kunder.

¹ Ordbog Over Det Danske Sprog (1931) <https://ordnet.dk/ods/ordbog?query=livsstyrke>

Livsstyrkens psykologi

Mennesket består af krop, følelser og tanker (illustreret inde i modellen). Tre mentale systemer vi billedligt set kan beskrives som tre hjerner (Hart og Hvilshøj 2013, Hart 2009). Disse tre hjerner forholder sig til vore omgivelser og til os selv på tre forskellige måder gennem fortællinger. Kropslige fortællinger, følelsesmæssige fortællinger og sproglige fortællinger (Damasio 2004). Det er grundlæggende forholdemåder, der definerer os som menneskeart.

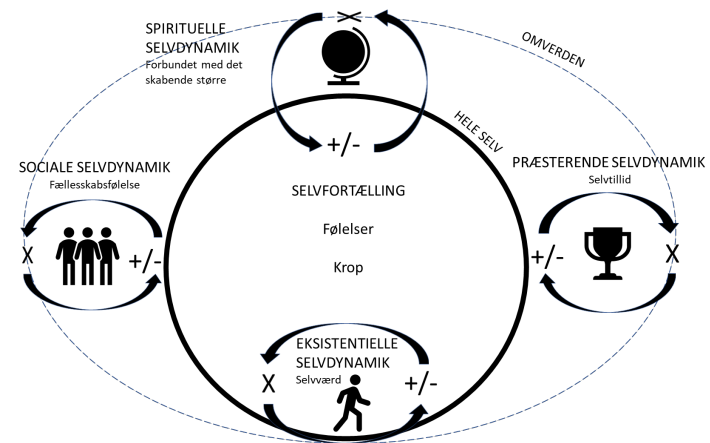
Vi har livskraft og er levedygtige når disse tre hjerner fungerer godt hver for sig og sammen. Det vil sige, når vi bevidst kan mærke hvordan kroppen forholder sig, følelserne forholder sig og hvordan vores selvfortællinger forholder sig, til det vi gør, og til de relationer vi indgår i. Her har vi indre bæredygtighed. Vi er hele mennesker, der har det godt og præsterer godt.

En af de bedste måder at integrere hjernes tre mentale systemer på, er ved at opholde os og bevæge os i naturen på en "blot-væren-måde". Dvs. på måder hvor vi ikke skal have andet for fx snakke i mobiltelefon, løbe efter en bestemt tid eller lignende. Ved blot at være i naturen igangsættes kroppens egne helende processer. Naturen igangsætter også helende processer gemme dufte og signalstoffer, der egentligt benyttes til kommunikation mellem træer og planter, men som altså også har vist sig, at have helende effekter på os mennesker (Høegmark 2021). Det meste af menneskets livshistorie har vi levet i naturen, derfor er det også i naturen, vi bedst kan fornemme os selv.

Vi kan forstå psyken som et menneskeligt selv (Csikszentmihalyi 1993, Tønnesvang & Ovesen 2015). Dette selv er siden undfangelsen vokset ud af og sammen med nervesystemet (Hart 2009). Lige som kroppen skal have energi, skal selvet også have energi. Og ligesom kroppen har sine livslove, har det menneskelige selv også sine. Noget mad er sundt og nogle former for fysisk aktivitet er sunde. Andre former for mad er usunde og atter andre former for fysisk aktivitet eller mangel på samme er heller ikke sunde. Således er det også med vores psykologiske selv.

Nogle af de relationer, vi indgår i, virker psykologisk livsstyrkende ind på os. Andre gør det ikke. Det gælder både den måde vi præsterer på. Den måde vi forholder os til os selv på. Den måde vi forholder os til hinanden på, og den måde hvorpå vi forholder os, til det der er større end os selv som fx naturen.

Udviklingen af og samklangen mellem de fire selvdynamikker gør os sammen med kroppen både fysisk og psykisk hele, og bringer os hjem til os selv. Bevidsthed om disse psykologiske livslove er derfor afgørende for at lykkes med gode liv for os selv og sammen med hinanden. De er derfor også afgørende for at lykkes med livsstærk bæredygtig ledelse.



De fire psykologiske kilder til livsstyrke

Der er grundlæggende fire psykologiske kilder til at opbygge livsstyrke i vores psykologiske selv. (De fire kilder er illustreret i modellen som fire forskellige selvdynamikker).

Vi kan billedligt forestille os selvet som en stor og smuk sø. Fuld af liv. Omgivet af grønne træer og enge i et behageligt klima hvor solen ofte

skinner. Hver dag forsvinder der lidt af søens vand gennem fordamning. Søen har derfor brug for tilførsel af frisk vand. Det får den gennem fire vandløb, der risler ned fra de omkringliggende bjerge.

I livsstyrkeforståelsen kaldes de fire kilder for: Den præsterende selvdynamik hvor den psykiske energi løber i form af selvtillid. Den eksistentielle selvdynamik, hvor den psykiske energi løber i form af selvværd. Den sociale selvdynamik, hvor den psykiske energi løber i form af fællesskabsfølelse og endelig den spirituelle selvdynamik, hvor den psykiske energi løber i form af dyb livsmening ved at føle sig forbundet med noget større end sig selv.

Lad os se nærmere på de fire selvdynamikker.

Kilde 1. Selvtillid - Det præsterende Selv

I denne selvdynamik forholder selvet sig til vore præstationer i interaktion med omverdenen. Har du fx besluttet dig for at gå en længere vandretur, forholder du dig til, om det er rart og godt for dig at gå turen. Om du klarer det godt og kan nyde turen, eller om du har overvurderet dig selv og hænger i bremsen. Det samme gælder en lang række af daglige præstationer, du udfører, fx en ledelsesbeslutning. Her forholder du dig til, om det var en god beslutning, hvor du og dine medarbejdere lykkedes med jeres opgaver, eller om det var en dårlig beslutning, der ikke leverede de nødvendige resultater.

Som leder har du brug for at være velkvalificeret til en palette af præstationer. Du skal have forretningsforståelse. Være strategisk og kunne vise retning. Motivere dine medarbejdere og håndtere konflikter. Skabe fællesskab og sammenhold. Håndtere stress og skabe trivsel. Facilitere kreativitet og innovation. Iværksætte og lede forandringsprocesser. Når du oplever at lykkes med dine præstationer, vil dit samlede psykologiske selv lade op med livsstyrke dvs. psykisk energi som selvtillid. Og omvendt. Oplever du ikke at lykkes med din ledelsesmæssige præstationer, måske fordi du endnu ikke har tilegnet

dig de rette kompetencer, vil dit samlede selv tabe livsstyrke gennem dalende eller mangel på selvtillid.

Den psykologiske forskning har gjort os klogere på, hvordan vi kan udvikle gode præstationer. De mennesker, der har udviklet en særlig passion for det de beskæftiger sig med, udviser også en særlig udholdenhed for at komme i mål, selvom noget er svært og krævende. Det kaldes "gnist" (Duckworth). Mennesker der forholder sig særligt lærende har et "growth mindset" (Dweck 2015). Mennesker, der evner at bringe sig selv ind i en selvforglemmende optagethed, er både lærende, kompetente og nyder det, de laver. Det kaldes "flow" (Csikszentmihalyi). Mennesker med en god portion selvtillid har udviklet en overbevisning om, at de kan mestre nye udfordringer med succes. Det kaldes "self-efficacy" (Bandura 1990). At beskæftige sig med én ting ad gangen fremmer epigenetisk sundhed (Blackburn 2017).

REFLEKSION

- Hvilke ledelseshandlinger udfører du, hvor du oplever at lykkes og mærker selvtillid?
- Hvad gør du for at styrke selvtilliden hos dine medarbejdere?
- Hvad gør du, for at udvikle og forbedre dine ledelsespræstationer?

Kilde 2. Selvværd - Det eksistentielle Selv.

I denne selvdynamik forholder selvet sig til sin eksistens. Det er her, du oplever, at du forholder dig til dig selv, løsrevet fra andre mennesker og alt andet. Du "træder i eksistens" og er alene med dig selv (Schultz 2000). Mennesker med et sundt selvværd kan ofte nyde aleneheden med sig selv fx sige "nej tak" til at være sammen med vennerne i aften, blot for at nyde aftenen med sig selv. Mennesker med et lavt selvværd vil derimod ofte føle ensomhed, når de er alene. Nogle mennesker vil også opleve angst ved at være alene.

Det centrale i den eksistentielle forholdemåde er, hvorvidt du kan mærke og blive bevidst om, hvordan din krop forholder sig, dine følelser forholder sig og hvordan dine tanker forholder sig. At træde i eksistens kræver, at du kan mærke dig selv som et helt og integreret menneske. Kræver at du tillægger dine fornemmelser af dig selv værdi og betydning og holder af dem. Det er selvværd at føle sig selv værdig.

Ved således at lytte til naturen i dig selv, være hjemme i dig selv, kan du finde vejledning til, hvad der er værdifuldt og vigtigt. Vejledning til at træffe valg. Til at sige "ja" og "nej". Til at vælge, holde fast og på denne måde skabe mening både for dig selv, dine medarbejdere og den organisation, du er leder i. Når du kan det, opbygger du livsstyrke gennem den psykiske energi selvværd.

Selvværd opbygges særligt gennem to processer. Den første er, når nogen med fuld opmærksomhed lytter til dine oprigtige fortællinger om, hvordan du oplever dig selv og verden omkring dig.

Den anden er, når du mærker dine værdier i dagligdagen, og benytter dem som et kompas i din daglige ledelses- og livsnavigation.

Værdier kan have en helt særlig motiverende og meningsgivende kraft, når personlige værdier kobles med professionsfaglige værdier. Succesfulde organisationer har ofte medarbejdere og ledere med et stærkt og sundt afbalanceret professionsselevværd. De føler sig ikke blot stolte af deres egne præstationer. De føler sig stolte over de produkter og ydelser organisationen leverer. Medarbejdere med et solidt professionsselevværd er ofte meget kompetente til selvledelse.

Kan du og dine medarbejdere derimod ikke mærke og navigere efter kropsforankrede værdier, opstår der let en organisatorisk meningsløshed, der aflader det psykiske samlede selv for livsstyrke gennem følelsen af lavt selvværd. Det mærkes fx stærkt når man er til festlig komsammen med andre fremmede mennesker, og vi føler os flove over at fortælle, hvad vi arbejder med, eller måske endda lyver om det.

Den psykologiske teori og forskning har gjort os klogere på, hvordan vi kan udvikle et godt selvværd. Nogen kan have den forestilling, at selvværd er medfødt eller kun kan udvikles i barndommen. Sådan synes det ikke at forholde sig. Udvikling af et godt selvværd sker gennem hele livet i alle livssammenhænge. Derfor er udvikling af selvværd også en ledelsesopgave, særligt set i lyset af udvikling af professionsselevværd.

Selvværd er tæt forbundet med grundlæggende positive fortællinger om os selv (Oestrich 2015). Selvværd kan også ses som forbundet med vores eksistens ved at kunne styrke det samlede selv med et "psykisk immunforsvar" (Kirketerp 2007). Selvværd fremmer epigenetisk sundhed (Blackburn 2017).

REFLEKSION

- Hvilke personlige værdier har du, som du benytter i din ledelse til at træffe beslutninger ud fra?
- Hvordan hænger dine personlige værdier sammen med din organisationsværdier?
- Hvad gør du for at fremme et sundt og dybtfølt professionsselevværd hos dine medarbejdere?

Kilde 3. Fællesskabsfølelse - Det sociale selv.

I denne selvdynamik forholder selvet sig til, hvordan det er at være i relation til andre mennesker. Det er her du forholder dig til dine relationer til dine medarbejdere, dine kunder, dine kærligheds- og vennerelationer, dine børn eller blot de mennesker, du møder gennem en dag.

Det sociale selv er socialpsykologisk set et kraftfuldt center for at opbygge livsstyrke. Det skyldes at vi som mennesker er hypersociale (Byrnit 2007), og vi derfor har et helt grundlæggende psykologisk behov for at indgå i givende sociale relationer (Ryan og Deci 2000). Vi har behov for at høre til og skabe noget fælles meningsfuldt sammen.

Den psykiske energi der opbygger det samlede selv livsstyrke, er oplevelsen af "fællesskabsfølelse". En følelse af at høre til, være "in group" – af "vi-hed". Derfor er gode arbejdsfællesskaber så afgørende for vores trivsel.

Sociale fællesskaber er særligt kraftfulde i forhold til at opbygge livsstyrke fordi, givende sociale relationer ikke blot beriger vores samlede psyke gennem fællesskabsfølelse. Livsstyrkende sociale fællesskaber kan også opbygge vores livsstyrke gennem anerkendelse af vore præstationer (selvtillid) og anerkendelse af dem vi er som mennesker (selvværd).

Et sundt arbejdsmiljø styrker os som hele mennesker (Albæk 2018). En samtale, et møde eller en teamindsats kan åbne sluserne. Vi beruses af den strøm af livsstyrke, der flyder ind i vores selv. På vejen hjem tænker vi ved os selv, at her vil arbejde i lang tid.

Omvendt, kan det være helt ekstremt livsstyrkenedbrydende at indgå i grænseoverskridende, moppende eller angstprægede organisationsmiljøer. En arbejdsdag hvor man kun bliver kritiseret for sin indsats. Hvor man får at vide at man er for tyk eller taler underligt, og hvor der ikke er plads ved bordet i kantine er livsstyrkenedbrydende til smertegrænsen. Lige så livsstyrkende arbejdsfællesskaber og organisationskulturer kan være, lige så livsnedbrydende kan de være. Derfor er et livstærkt lederskab i forhold til arbejdsmiljø og organisationskultur særligt vigtigt.

Arbejdsfællesskaber og organisationer hvor der løbende let skabes fælles bevidst rationel forståelse og accept af "time, task and territory" har som regel gode muligheder for at være præget af en livsstyrkende kultur. Dvs. fælles forståelse af hvornår noget fx et møde starter og slutter. Hvad den fælles opgave går ud på, og hvilken lokalitet noget skal foregå på. Dette kaldes for et "arbejdsgruppe-niveau" (Lading & Jørgensen 2010). Positive relationer fremmer epigenetisk sundhed (Blackburn 2017, Hart 2020).

Hvis det bevidste rationelle niveau falder fra hinanden, træder et mere ubevidst niveau i menneskelig samvær frem. Dette kaldes "grundantagelsesgruppe-niveauet". Her er der ikke enighed om time, task and territory. Aftaler brydes ofte og personlige grænser overskrides. Medarbejderne ved ikke, hvad de kan regne med. Derfor er kulturen præget af angst. Medarbejderne er bange for, hvad de kan blive udsat for og finder sammen i grupper for at finde lidt tryghed. Alle er på vagt, fordi en "os-eller-dem" mentalitet hersker. I sådanne arbejdsmiljøer har opbygningen af livsstyrke svære vilkår.

REFLEKSION

- Hvor ser du tegn på en livsstyrkende kultur i din organisation?
- Hvor oplever du tendenser til en grundantagelses-gruppe-kultur?
- Hvilke ledelseshandlinger kunne du foretage dig, der fastholder og fremmer en livsstyrkende kultur?

Kilde 4. Dyb livsmening - Det spirituelle Selv.

I denne sidste og fjerde selvdynamik forholder selvet sig til det, der både er større end selvet selv, men som også er en del af os selv.

Den psykiske energi dit samlede selv kan lades op med herfra, er de positive følelser og den livsmening, der knytter sig til oplevelsen af, at du føler dig forbundet.

Du kender måske den dybtføjte glæde, det kan være, at kunne noget andre mennesker har brug, og som samtidigt bidrager til at gøre verden til et lidt bedre sted at være. Det er "glæden ved at bygge op".

Nogle gange kan følelsen være særlig stærk i øjeblikke af forbundethed, mellem det du gør i nuet og det større. Sådanne øjeblikke kan føles som lykke, og berige dit liv med dyb livsmening og motivation for det du beskæftiger dig med. Fx ledelse der hvor du er.

En af de tidligste psykologer, William James² (1842 - 1910) beskrev hvordan oplevelser af forbundethed kunne være særligt inspirerende. Psykologen, Mihaly Csikszentmihalyi, har arbejdet med et projekt om godt arbejde (Csikszentmihalyi 2003). Her beskriver han blandt andet, hvordan det at udvikle og opleve en form for kald til at beskæftige os med dit vi gør, kan være en meget livgivende og motiverende kraft. Det at have et livsformål har forskningsmæssigt også vist sig af fremme epigenetisk sundhed (Blackburn 2017).

Ledelsesforskeren, Peter Pruzan, har interviewet 27 topledere fra 15 lande på 6 kontinenter om hvordan de benytter spiritualitet i deres lederskab (Pruzan 2010). På forskellig vis er oplevelsen af være en del af noget større end dem selv en livsstyrkende kilde til at lykkes med ledelse. Særligt i meget foranderlige tider, hvor ledelsesbeslutninger oftest skal træffes på et ufuldstændigt grundlæg.

Selvom arbejdsgivere, ledelse og medarbejdere traditionelt har forskellige interesser, så er der også meget der forener. Fx et fælles ønske om at bidrage til noget der er større end én selv, til almenvellet, til at skabe det gode samfund (Klausen i Mellon 2021,203). Bidrage til at genoprette et godt liv i balance med naturen fx gennem FNs verdensmål (Hildebrandt 2016).

Forskningsmæssigt kender vi ikke til noget samfund, hverken historisk eller nutidigt, der ikke har forholdt sig til det der er større end os selv³. Mennesket har til alle tider søgt den livgivende energi, der kan ligge

her (Huxley 1945). Men måske er vi ikke så opmærksomme på denne side af det livgivende ved livet i vores nutid. Og måske er her en af de allervæsentligste kilder til at kunne bedrive bæredygtig ledelse med livsstyrke ud fra.

Et af de helt fundamentale steder mennesket gennem tiden har oplevet og oplever denne følelse af at være en del af noget større end dem selv, er i naturen (Høegmark 2021). Måske er det netop derfor, at patienter hurtigere bliver raske på hospitalsstuer med grøn udsigt⁴. At vi er mindre stressede, jo tættere vi bor på grønne områder⁵. At børn, der har haft de grønne omgivelser i barndommen, har op til 55% mindre risiko for at udvikle en psykisk lidelse⁶. At uhelbredeligt syge søger ud i naturen⁷. Måske er det også derfor, at du beder om et bord ved vinduet, når du skal ud at spise.

Oplevelsen af at være i naturen, give sig hen til naturen, forundres og frydes over naturen synes til alle tider at have ladet mennesket fysisk og psykisk op og samtidigt udvikle en form for global empati, hvor vi kan sætte os i naturens sted. Holde af den for det den er i sig selv, uden vi skal bruge den som middel for produktion.

Der er et fantastisk livsstyrkende potentiale i, at vi finder tilbage til naturen i os selv. Forbinder os med naturen omkring os, og benytter den livskraft der ligger her, til at lykkes med ledelse. Både som et bæredygtigt globalt forvalterskab (Hildebrandt i Mellon 2021), og som

² La Cour, Peter: *"Religionspsykologi forfra"*. Psykologisk Set. Årgang 31, nummer 93, juni 2014, e-bogsudgave

³ <https://videnskab.dk/kultur-samfund/har-kulturer-uden-religion-nogensinde-eksisteret>

⁴ Karsten B. Hansen & Thomas Sick Nielsen, *Natur og grønne områder forebygger stress*, Skov og Landskab, 2005,8

⁵ Karsten B. Hansen & Thomas Sick Nielsen, *Natur og grønne områder forebygger stress*, Skov og Landskab, 2005,22

⁶ <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/gronne-omgivelser-i-barndommen-giver-faerre-psykiske-lidelser-i-voksenlivet?publisherId=12670538&releaseld=13569169>

⁷ Stine Buje i et interview i Politiken 20.01.2019 om sin udgivelse: *"Bogen om livet – hvad uhelbredeligt syge kan lære dig om at leve"*, Peoples Press 2018

et lokalt levet liv, der gør noget godt for os selv, vores medarbejdere og vores kunder.

REFLEKSION

- Hvilke oplevelser har du med at føle dig forbundet med noget større?
- Hvad kan du gøre, for at fastholde og udvikle oplevelsen af forbundethed med det der større?
- Hvordan kan du give oplevelsen af forbundethed med det der er større betydning i dit lederskab?

Udvikling som et livstærkt helt menneske

Livsstyrke mærkes og udvikles efterhånden som du bliver mere hel som menneske. Det ligger i selvets natur, at selvet søger udvikling mod helhed⁸.

Når du arbejder med at udvikle dine ledelsespræstationer og oplever at lykkes, mærker du livsstyrke som selvtillid. Når du arbejder med at udvikle dine værdier, og leder i overensstemmelse med dem, mærker du livsstyrke som mening. Når du opbygger en livsstyrkende kultur i din organisation, mærker du livsstyrke som fællesskabsfølelse. Og når du udvikler en fornemmelse for forbundethed mellem dine daglige ledelsesmæssige handlinger, og det der er større end dig selv som naturen, mærker du livsstyrke som dyb mening og lykke.

Du opbygger livsstyrke når du udvikler dine fire selvdynamikker til at være kilder til livsstyrke. Men, den største livskraft opnår du, når de fire

kilder fungerer dynamisk sammen. Har bliver dit selv særligt kraftfuldt og en solid platform at lykkes med liv og ledelse ud fra.

I de sidste 10 til 20 år, har der været et stort fokus på præstation i grundskolen, gymnasium, videregående uddannelser og i arbejdslivet. Der er intet galt med at præstere godt. Tvært imod. Gode præstationer giver selvtillid og resultater. Men, hvis selvtillid bliver den eneste kilde til at opbygge livsstyrke, udvikler selvet sig skævt. Præstationen er ikke forankret i noget betydningsfuldt. 12-tals studerendes liv falder sammen, når de en dag får en lav karakter, og karrieremennesker kolliderer midt i trediverne, fordi præstationer i sig selv bliver meningsløse og livstomheden melder sig. Det menneskelige selv vil være helt. Det er selvets natur. Forskning i epigenetik peger på, at et godt selvværd ikke blot fremmer epigenetisk sundhed, men også fremmer gode præstationer (Blackburn 2017).

At have et skævt selv hvor fx den eksistentielle selvdynamik ikke har fået næring kan være smertefuldt og føre til mistro og stress. Mange mennesker er ud af sig selv. Savner indre bæredygtighed ganske enkelt fordi, de ikke kan mærke sig selv. De kan ikke mærke deres eksistens og kan derfor ikke forbinde deres ydre handlinger med det indre betydningsfulde.

Når du udvikler dig som leder, vil du ind i mellem snuble og falde. Sådan er det at være lærende. Har du udviklet et nogenlunde helt selv, vil en fejlslagen strategi eller konflikter svie og gøre ondt. Men du vælter ikke. Du kan mærke, at du er værdifuld præcis som den du er. Dit selvværd styrker dig. Du har også venner og familie at støtte dig til, fordi du har prioriteret tid til at udvikle og vedlige holde gode eksistentielle relationer. Du kan også mærke, at du kan noget, og er noget, der kan og vil bidrage til noget værdifuldt større end dig selv. Så

⁸ "Vi begærer det, vi føler, vil gøre os mere hele som mennesker, og afskyer alt det, der truer med det modsatte" Hammershøj, Lars Geer (2017,47): *Dannelse i uddannelsessystemet*. Hans Reitzels Forlag.

du rejser dig. Lærer af dine fejl og kommer stærkt igen, for du kan mærke, at der er noget vigtigt at udrette.

Det er livsstyrke og livsstærk ledelse.

Livsstærk ledelsesudvikling

I dag ved vi, at der ikke er megen sandhed i fortællingen om den fødte leder. Vi ved der imod, at god ledelse udvikles gennem uddannelse⁹. Og god lederuddannelse skal særligt have fire perspektiver på ledelse for øje (Elmholdt m.fl. 2015,13):

- **Ledelse forstås som situeret** dvs. at ledelsesopgaverne og det der skal til for at lykkes med ledelse knytter sig til den enkelte organisation. Udvikling af livsstærk ledelse kan derfor med fordel foregå som action/learning med afsæt i egen organisation.
- **Ledelse forstås om reflektiv praksis.** Ledelsesudvikling kan derfor med fordel foregå ved, at erfaringer med ledelsesopgaver i hjemorganisationen reflekteres med relevant teori, gennem coaching og ved erfaringsdeling med andre ledere i andre organisationer.
- **Ledelse forstås som distribueret** dvs. at mange eller måske alle i organisationen udfører former for ledelse.

- **Ledelse handler for om empowerment** dvs. en styrkelse af kapaciteten til at håndtere ofte skiftende udfordringer konstruktivt. LivsstyrkeModellen er her afsættet for udvikling af livsstærk ledelse som empowerment.

Et lederudviklingsforløb i Mols Bjerger

Har lyst til og mod på at arbejde med livsstyrke og bæredygtighed i din lederudvikling, kan du deltage i et etårigt lederudviklingskursus. Kurset vil tage udgangspunkt i kroppen og naturens helende kraft og foregå i Mols Bjerger smukke natur som ramme. Her vil du:

- Blive coachet på dine ledelsesudfordringer af coachuddannede og erhvervspsykologer mens du vandrer i Mols Bjerger bakkede natur.
- Tilegne dig viden i form af teori og forskning om, hvordan du udvikler et livsstærkt og bæredygtigt lederskab på forskellige kursuslokaliteter i Mols Bjerger og omkring bålet.
- Lære og erfare hvordan du kan bruge naturen til at styrke dig selv, og hvordan du kan bruge naturen til at styrke dine medarbejdere og din organisation i en bæredygtig retning.
- Følge din ledelsesudvikling med LivsstyrkeModellen og se hvordan dine præstationer, dine værdier, din oplevelse af fællesskabsfølelse og dyb livsmening udvikler sig, og får betydning i din daglige ledelse.

⁹ <https://ps.au.dk/forskning/forskningsprojekter/leap-ledelsesadfaerd-og-performance/resultater-fra-leap>

- Reflektere dine ledelsesudfordringer fra gang til i et fællesskab med andre ledere
- Lytte til podcasts mellem kursusgangene med teori, inspiration og øvelser, der understøtter din udvikling som en livsstærk leder.

Kontaktinfo

Du kan læse mere om ledelseskurset "Ledelse med Livsstyrke" her eller kontakte erhvervspsykolog Jens Damkjær mail: jensdamkjaer@gmail.com tlf. 40834193.

Litteratur

Albæk, M. (2018): *Èt liv. Èn tid. Èt menneske. Hvordan vi glemte at leve et meningsfuldt liv.* Gyldendal

Andersen, Frans Ø. (2006): *Flow og fordybelse.* Hans Reitzels Forlag

Bandura, A. (1990). Perceived self-efficacy in the exercise of personal agency. *Journal of Applied Sport Psychology*, 2(2), 128–163. <https://doi.org/10.1080/10413209008406426>.

Blackburn, Elizabeth & Epel, Elissa (2017): *The telomere effect.* Orion Spring

Brendborg, N. (2021): *Gøpler ældes baglæns. Videnskabens svar på et længere liv.* Grønningen 1.

Byrnit, J. (2007): *Mennesket – det hypersociale dyr.* Dansk Psykologisk Forlag.

Church, D. (2019): *Dine geniale gener. Om epigenetik og bevidsthedens biologi.* Frog&Toad Publishing

Damasion, A. (2004): *Fornemmelsen af det, der sker. Krop og emotion ved dannelsen af bevidsthed.* Hans Reitzels Forlag.

Dweck, C. (2015): *Carol Dweck Revisits the 'Growth Mindset'.* Commentary, Education Week. September 22

Csikszentmihalyi, Mihaly (2003): *Good business.* Viking

- Csikszentmihalyi, Mihaly (1993): *The Evolving Self*. Harper Perennial
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1992): *Flow – The psychology of happiness*. Rider, The random House Ltd. 20 Vaushall Bridge Road, London SW1v 2SA 1992
- Duckworth, Angela (2017): *Personlig styrke gennem passion og vedholdenhed*. Gyldendal
- Elmholdt, C, Keller, H. & Tanggaard, L. (2021): *Ledelsespsykologi*. 2. udg. Samfundslitteratur
- Health, P. (red.) (2018): *Lederskabelse. Det personlige lederskab*. 4. udg. Samfundslitteratur.
- Hart, A. (2020): *Unfit for purpose*. Bloomsbury Sigma
- Hart, S. og Hvilshøj, H. (red.) (2013): *Ledelse mellem hjerne og hjerte. Om mentalisering og neuroaffektivt lederskab*. Hans Reitzels Forlag.
- Hart, S. (2009): *Den følsomme hjerne*. Hans Reitzels Forlag
- Hildebrandt, S. (red.) (2016): *Bæredygtig global udvikling. FNs 17 verdensmål i et dansk perspektiv*. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag
- Huxley, A. (1945): *The Perennial Philosophy*. Harperperennial
- Høegmark, S., Hartvig, S. & Sørensen, J. (2021): *Vi er natur. Genopdag naturen og mærk dens helbredende kræfter*. Muusmann Forlag
- Jung, C. G. (1984): *Erindringer, drømme, tanker*. Lindhardt og Ringhof.
- Lading, Å. & Jørgensen AA. (red) (2010): *Grupper – Om kollektivets bevidste og ubevidste dynamikker*. Frydenlund
- Kirketerp, E. (2007): Selvværd: hvad er det værd? *Psykolog Nyt*, 21.
- Knoop, H. (2013): Om menneskelige arbejdsmiljøer. I: Lyhne, J. & Knoop, H. (red.): *Positiv psykologi og positiv pædagogik*. Dansk Psykologisk Forlag.L
- Kupriyanov, R. and Zhdanov, R. (2014): *The Eustress Concept: Problems and Outlooks*. World Journal of Medical Sciences 11 (2): 179-185
- Lading, Å. & Jørgensen, Aa. (red.) (2010): *Grupper. Om kollektivets bevidste og ubevidste dynamikker*. Frydenlund.
- Laloux, Frederic (2014): *Fremtidens organisation. Fra ledelse til selvledelse – fra organisation til organisme*. I AM
- MacDonald, C. (2020): *Ikke Til Forhandling. Livets ligning*. Politikens Forlag.
- Mellon, K. (red.) (2021): *God ledelse*. Hans Reitzels Forlag
- Pearce, W (2007): "Kommunikation og skabelsen af sociale verdener". Saxo
- Pedersen, B. (2018): *Gå-bogen. Så går det nok*. Gyldendal
- Pink, Daniel H. (2011): *Motivation. Den overraskende sandhed om hvad der motiverer os*. L&R Business.
- Prouzan P. & Pruzan, K. (2010): *Ledelse med visdom. Spirituelt baseret lederskab i virksomheder*. Gyldendal Business
- Ravn, Ib (2021): *Selvbestemmelsesteorien. Motivation, psykologiske behov og sociale kontekster*. Hans Reitzels Forlag.
- Ryan, R. and Deci, E. (2000): *Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and wellbeing*. American Psychologist
- Schultz, K. (2000): *Eksistens i arbejdslivet. At skabe mening for virksomhed og medarbejdere*. Hans Reitzels Forlag.
- Sommer, D. (2022): *Resiliens. Fra Robusthed til en dynamisk forståelse*. Samfundslitteratur.
- Seligman, Martin (2020): *At lykkes. En perspektivrig positiv psykologi om lykke og trivsel*. Mindspace

Tønnesvang, J. & Ovesen, M. (red.) (2015): *Psykologisk ilt*. 2. udg. KLIM.

Johansen, T. m.fl. (2020): "Bæredygtig organisations- og forretningsudvikling". Dansk Psykologisk Forlag