

Ledelse i et livsstyrkepsykologisk perspektiv

- En kort introduktion

Af Jens Damkjær, lektor og erhvervspsykolog

Jeg ønsker at blive stående! Sådan indledte en leder en coachsamtale med mig. Lederen i stolen overfor befandt sig i nogle komplekse dilemmaer, og skulle træffe valg på mere eller mindre mangelfuldt grundlag. Valg som kunne komme til at gå ud over andre mennesker på en uheldig måde. Men vælges skulle der.

Det er essensen i lederskab at beslutte, hvad der skal ske. Beslutninger der får betydning for mennesker som medarbejdere, kunder, borgere, forbrugere og ikke at forglemme miljøet. Lederen i stolen ønskede det bedste – men kunne ikke være sikker på, at det bedste rent faktisk kom til at ske uanset, hvilken beslutning lederen traf.

Den slags beslutninger kan give vågne nætter, sorte rande under øjnene og en hjerne, der føles som hængedynd. Det var ikke fordi lederen udviste sønderlige tegn på overbelastning hverken fysisk eller psykisk – endnu. Men bekymringen for ikke at kunne stå distancen var begyndt at snige sig ind. Og hvem har lyst til at være den næste i rækken, der må sygemelde sig med stress? Spørgsmålet om, hvor livsstyrken skulle komme fra til at kunne blive stående, træffe beslutninger, ride stormen af og nå succesfuldt i mål, fyldte rummet.

Det er ikke uden grund at fornuftige ledere gør sig overvejelser over hvordan de "kan blive stående" i deres lederskab. Der er ingen, der besidder uendelige ressourcer, og de tørre tal taler deres eget klare sprog.

Arbejderbevægelsens Erhvervsråd offentliggjorde i foråret 2024 resultater fra en analyse, der peger på at arbejdsrelateret stress hvert år sænker det effektive arbejdsudbud med 55.600 fuldtidspersoner. Det svarer til et samfundsmæssigt årligt velstandstab ved højere sygefravær og lavere arbejdsudbud relateret til stress på 54,6 mia. kr.

I tillæg til denne analyse viste tal fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) i 2023, at konsekvenserne af arbejdsrelateret stress hvert år medfører fravær på 62 mio. arbejdstimer¹.

Zoomer vi ind på ledelse peger en undersøgelse foretaget af Dansk Magisterforening blandt 300 ledere i 2020 på, at 30 procent af lederne har været sygemeldt med stress eller har haft sygedage med stresssymptomer på grund af arbejdet.

IDA er en fagforening med 158.000 medlemmer som ingeniører, og andre højtuddannede i Danmark som arbejder med teknologi, naturvidenskab og IT. Her viste en undersøgelse offentliggjort i 2022, at knap hver femte af IDAs ledermedlemmer er stressede, og at stressede ledere har en øget risiko for at smitte medarbejderne med deres stress. Blandt de medarbejdere, der ofte eller altid oplever, at deres leder er stressede, har knap 40 pct. selv følt sig stresset. Anderledes ser det ud på arbejdspladser, hvor medarbejderne ikke oplever, at deres ledere er stressede. Her er andelen af stressede medarbejdere kun 11 pct.²

Tallene peger på, at vi som ledere ikke bare skal bekymre os om vores egen trivsel og stress. Vi må nødvendigvis og påtage os ansvaret for, hvorvidt vores medarbejdere trives eller bliver stressede. Og det gør det jo ikke nødvendigvis nemmere at håndtere svære situationer og træffe modige beslutninger.

Hæver vi blikket og kigger ud af vinduet for at få lidt inspiration, opmuntring og støtte fra den store verden, er det ikke opløftende nyheder, der tiltrækker sig mest opmærksomhed.

Her bliver vi mødt af klimakrise med langt mere ekstremt vejr, dvs. oversvømmelser, tørker og dystre forudsigelser som den at

Golfstrømmen vil ebbe ud og sænke temperaturen med 10 grader i Danmark året rundt.

En undersøgelse foretaget af Kraka peger på, at 26 pct. af kvinder mellem 20 og 30 år overvejer ikke at sætte børn i verden pga. klimakrisen³. Mange vil være ledere for disse kvinder. Nogle af dem vil selv være ledere, og du er måske selv én af dem.

Ufred i verden breder sig med krige og en ny verdensorden, hvor USA, Rusland og Kina går på strandhugst efter at udvide deres territorier fx med Grønland, Ukraine og Taiwan. Europæerne begynder at forstå, at skal vi bevare demokratiet og have noget at sige i fremtiden, må vi stå sammen og ruste op, hvis ikke det er for sent. Den danske Beredskabsstyrelsen⁴ mener da også at have set skriften på væggen og anbefaler os at preppe således, at vi kan klare os selv i tre dage.

Det kan psykologisk være svært at kigge ud af vinduet og tage sådanne nyheder ind, særligt når vi har brug for opmuntring i vores lederskab. Undersøgelser viser da også, at hver femte af os orienterer os mindre og mindre i nyhederne, hvis ikke vi helt undgår dem⁵. Disse mennesker er også en betydelig del af medarbejdergruppen. Flere vil være ledere, og du er måske også én af dem.

Det er sjældent godt at male fanden på væggen, men uanset hvordan vi vender og drejer vores nutid, så skaber det øget angst og grundlæggende utryghed, at vi er ved at bevæge os ind i en æra, hvor de globale økologiske kredsløb er ved at bukke under for forureningen af vores måde at producere på, og at den globale magtmæssige verdensorden ændrer sig med øget ufred, krige og oprustning.

¹ <https://www.ae.dk/analyse/2024-03-stress-koster-55-mia-kr-om-aaret>

² <https://ida.dk/media/11573/stress-blandt-lederne-smitter-af-paa-medarbejderne-faerdig-ny.pdf>

³ <https://kraka.dk/klimabekymring-faar-hver-fjerde-unge-kvinde-til-at-overveje-fravalg-af-boern/>

⁴ <https://www.brs.dk/da/forberedt/>

⁵ <https://www.dr.dk/nyheder/kultur/bliver-du-trist-af-laese-nyheder-saa-er-du-ikke-alene>

Med ovenstående som bagtæppe for at lykkes med vores daglige ledelse rejser der sig derfor uundgåeligt en række spørgsmål fx: Hvad skal vi gøre, for at passe på os selv, fremme vores egen trivsel og undgå, at blive ramt af stress? Hvad skal vi gøre for at passe på vores medarbejdere, så de trives og undgår at blive ramt af stress? Hvor skal vi finde styrke fra til at "stå" i vores lederskab, når verden er som den er? Hvordan kan vi som ledere stå i spidsen for at skabe forandringer i vores organisationer, så de produkter og ydelser vi frembringer kan indgå sundt i jordens økologisk kredsløb således, at jorden også er en beboelig planet for vore børn og børnebørn? Vi kan også koge alle de komplekse spørgsmål ind til følgende: Hvordan finder vi som ledere styrke til at skabe og leve gode liv?

Udvikling af ledelse i et livsstyrkepsykologisk perspektiv

Hvor besnærende det end kan være at vende ansigtet bort fra nutidens udfordringer, så indebærer ledelse helt grundlæggende at nå mål sammen med og gennem andre mennesker⁶. Uanset hvordan vi vender og drejer ledelsesbegrebet, så ligger der et grundfjeld gemt i ledelsesforståelsen som handler om "at stå fast" og træffe de endelige beslutninger. Vi må tage eksistensen på os som ledere, træde i karakter og vise vejen og det gør vi bedst ved at finde mod og styrke til at turde se udfordringerne i øjnene og finde holdbare løsninger.

Klaus Majgaard er ph.d., ledelsesrådgiver og ekstern lektor ved CBS. Han har i 2023 skrevet en lille bog, der smukt indrammer retningen på den eneste farbare vej, de fleste af os godt ved, vi må gå. Titlen er:

⁶ <https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2017/ledelse-i-dag-oktober-2017/skab-resultater-sammen-med-dine-medarbejdere>

⁷ Majgaard, K. (2023): Ledelse er at skabe en beboelig verden. Dafolo

"Ledelse er at skabe en beboelig verden"⁷. En titel, der peger fint tilbage til et slogan skabt til FN's første internationale konference i Stockholm i 1972 om det menneskelige miljø. Et slogan der er mere aktuelt end nogensinde og stiller skarpt på det mindset, vi må have på ledelsesopgaven. Sloganet lyder: "Tænk globalt, handl lokalt".

At tænke globalt, lede og handle lokalt frem mod en beboelig verden nu og i fremtiden sætter spot på en ny balance og integration mellem ledelse og lederskab. Ledelse kan siges at være den del af ledelsesopgaven der fokuserer på det nære, praktiske og kortsigtede, mens lederskab derimod kan siges at tage udgangspunkt i menneskelig udvikling og udfoldelse med henblik på at gavne den større helhed.

I denne artikel om ledelse set i et livsstyrkepsykologiske perspektiv er svaret på de indledende store spørgsmål enkelt. God ledelse er at "tjene livet" inklusive den omgivende natur⁸. Når god ledelse er at fremme liv, så gælder det livet i sin helhed. Dvs. fremme et godt liv for dig selv som menneske og leder. Fremme godt liv for dem du har kær. Fremme gode liv for dine medarbejdere og kunder og fremme gode liv for dit lokalsamfund, for menneskeheden og alt andet levende på jorden. God ledelse er at tage ansvar, vise mod, gå forrest og bruge din ledelsesmagt til at producere produkter og ydelser, der fremmer liv. Helt konkret i dagligdagen, hver dag. Det er essensen af ledelse set i et livsstyrkepsykologisk perspektiv.

⁸ <https://mariannenygaard.com/de-store-forskelle-paa-ledelse-og-lederskab-derfor-er-det-vigtigt/>

Livsstyrkepsykologiske antagelser

Selve begrebet "livsstyrke" er et herligt gammelt begreb, som vi kan finde beskrevet i Ordbog Over Det Danske Sprog i udgaven fra 1931. Selvfølgelig er det således, at det ikke er nyt som menneske og leder at gøre et stop og tænke ved sig selv: "Hvor får jeg dog styrke fra til at komme godt gennem det, der står foran mig?", "hvor får jeg dog styrke fra til at stå i mit lederskab?".

Begrebet "livsstyrke" betyder "livskraft" og "levedygtighed"⁹. Enhver tidsepoke har sine særlige udfordringer til det at bedrive ledelse og lykkes med ledelse. I dag synes udfordringerne særligt at være af psykologisk karakter dvs. handle om kvaliteten af menneskers tanker, følelser, adfærd, bevidsthed og relationer. Derfor giver det mening, at koble begrebet "livsstyrke" med begrebet "psykologi" og benytte det til at beskrive mennesket og forstå mennesket i vores samtid og fremtid, for at finde styrke til at leve og lede godt.

Først skal vi se på de livsstyrkepsykologiske antagelser.

Den første antagelse er, at naturen i sig selv som natur fungerer ud fra principper, der fremmer livskraft og levedygtighed. Dette gælder også naturen i mennesket.

Den næste antagelse er, at alt levende og eksisterende er forbundet. Alt som er, eksisterer i et interdependent relationelt netværk. Afsættet tages her i systemteori hvor en levende organisme fx et menneske forstås som en autopoietisk enhed, dvs. en enhed der har kapacitet til selvorganisering og selvopretholdelse i netværket. Et konkret eksempel vedr. vores fysiske velvære er, at vi som mennesker opfatter os selv som en selvstændig enhed samtidig med, at vi er helt afhængige af den rette sammensætning af tarmbakterier. Uden en sund relation til og samarbejde mellem tarmbakterierne og resten af vores organisme,

ville vi ikke kunne leve. Et andet eksempel vedr. mental velvære er, at vi er afhængige af gode relationer til andre mennesker for at have det godt. Afsondretheden under coronapandemien der startede i 2020 og varede i ca. 3 år skabte nye begreber som "hudsult", et udtryk for at vores mentale trivsel har behov at styrkes ved fysisk nærvær med andre mennesker.

Den tredje antagelse er, at det er muligt for os mennesker, at blive bevidste om naturens livsstyrkende principper i forhold til at leve gode liv med fysisk, psykisk og social trivsel herunder arbejdsglæde.

Selve det at "blive bevidst" er komplekst. Begrebet "bevidsthed" er vanskeligt at definere. Her forstås bevidsthed således, at vi som mennesker både kan være bevidste på forskellige niveauer, som lavere og højere bevidsthed, og have vores bevidsthed rettet mod forskelligt indhold. Hvert bevidsthedsniveau gør det muligt for os mentalt at forholde os til og håndtere noget forskelligt. Fx kan vi på et lavere bevidsthedsniveau automatisere vores hukommelse af adgangskoden til vores computer. Vi åbner pc'en, skriver koden uden at tænke over det, og bliver først opmærksom på koden, når IT-folkene kræver, at vi skal erstatte den med en ny. På samme måde lægger vi ikke mærke til at vores fødder tramper i pedalerne når vi cykler. Processerne er automatiserede og kan håndteres på et lavere bevidsthedsniveau uden vores opmærksomhed.

Anderledes forholder det sig når vi møder noget, vi ikke umiddelbart forstår, eller noget vi skal gøre anderledes, end vi plejer. Her kræves vores bevidste opmærksomhed og bevidsthedsniveauet må hæves fx når vi skal finde på en ny adgangskode. Skal vi erkende mere komplekse sammenhænge kræves højere niveauer af bevidsthed og målrettet opmærksomhed. Dette gælder fx udvikling af empatisk indlevelse i og forståelse for os selv og andre mennesker. Det gælder også den ofte ikke-sproglige oplevelse af at være en del af noget større

⁹ <https://ordnet.dk/ods/ordbog?query=livsstyrke>

som at føle os forbundet med naturen, og det gælder udvikling af global empatisk indlevelse i andre levende organismer og naturens underfundige livslove og økologiske kredsløb. Erkendelser der giver os mulighed for at opleve dyb livsmening som motivation for at leve og lede.

Den fjerde antagelse er, at en dagligdag med mange forandringer og højt informationstempo presser os som mennesker til at leve en hverdag med lavere niveauer af bevidsthed, såfremt vi ikke aktivt arbejder på at håndtere forandrings- og informationspresset. En psykologisk tilstand der både sænker vores kognitive kapaciteter generelt, herunder i arbejdslivet, og vores mentale kapacitet til mentalisering dvs. til at mærke os selv og forstå andre mennesker. Risikoen for mistrivsel, sygdom og sygefravær fra arbejdspladsen stiger, når vi presset til at leve liv i højtempo med lave grader af bevidsthed.

Den femte antagelse er, at vi som mennesker kan lære at håndtere samtidens negativt tressende udfordringer. Det kan vi gøre ved at øge vores bevidsthed om og erkendelse af naturens iboende livgivende principper. Dette gælder både naturen i os selv som mennesker, naturen omkring os og de systemiske principper for alt eksisterendes forbundethed. Det ligger centralt i denne antagelse at erkendelse af, indsigt i og viden om, hvad det er der nedbryder liv, og hvad det er, der styrker liv, kan operationaliseres og gives helt konkret betydning i dagligdagen mhp. at skabe livsstyrkende forandringer således, at vi hver dag kan leve lidt bedre liv med mere fysisk, psykisk og social trivsel, herunder arbejdsglæde.

Set i forhold til ledelse, er det særligt væsentligt at ledere udvikler en livsstyrkende bevidsthed. Ikke blot for at fremme egen livsstyrke. Ledere har mere magt og derfor større indflydelse i forhold til at fremme arbejdsmiljøer med lavt sygefravær præget af arbejdsglæde og

med høj mental og social kapacitet til at producere attraktive bæredygtige produkter og ydelser.

Livsstyrkens psykologi

Vores psyke kan beskrives som organiseret i et "selv" (Csikszentmihalyi 1993, Tønnesvang & Ovesen 2015). Dette selv er vokset ud af og hænger sammen med udviklingen af vores nervesystem (Hart 2009). Sammenhængskraften i selvet er afgørende for vores livskraft og levedygtighed. Falder selvet fra hinanden som fx i en psykotisk tilstand eller under hård krise, har selvet mistet sin sammenhængskraft og vi er ikke længere os selv. Det er fx vanskeligt at forholde os til den konkrete virkelighed. Er selvet presset som under oplevelsen af negativ stress vil selvet og kroppen vise belastningssymptomer som hovedpine, koncentrationsbesvær, kort lunte, hukommelsesproblemer og øget frekvens af sygdomme. Omvendt vil et livsstærkt og sundt selv være kendetegnet ved høj mental kapacitet, positive følelser, velvære, høj kvalitet af præstationer og øget modstandskraft overfor sygdomme.

Traditionelt har vi gennem flere århundreder i en såkaldt vestlig forståelse set krop og psyke som adskilte størrelser, hvor kroppen følger fysiske lovmæssigheder og psyken psykiske lovmæssigheder. Dette har bl.a. medført, at vi har udviklet adskilte videnskaber som lægevidenskab og psykologi med hver deres forskningstraditioner. Nyere forskning indenfor det epigenetiske forskningsfelt peger i overensstemmelse med en systemisk forståelse på, at krop og psyke er tæt forbundne og fungerer efter livslove og principper, vi ikke tidligere har kendt til.

Med epigenetikken ved vi i dag, at vore gener ændrer deres genudtryk alt efter karakteren af de relationer vi indgår i til andre mennesker og vores omgivelser i øvrigt. Vores gener ændrer også

deres genudtryk alt efter de måder, vi forholder os til os selv på. Dette sker indenfor minutter, timer og over længere tid (Church 2019).

Ordet "epi" betyder "ovenpå" eller "ved siden af". Mere præcist har den epigenetiske forskning afdækket nogle styresystemer, der sidder ovenpå generne og tænder eller slukker for generne alt efter den information, de modtager. Et grundlæggende styrende princip for hvilke gener der tændes eller slukkes for, ser ud til at være karakteren af eller kvaliteten af de relationer, vi som mennesker indgår i.

Er vi fx en del af oplevede negativt stressende relationer over tid, påvirker det vores genudtryk således, at genernes beskyttende lag (telomererne) slides hurtige end ellers. Det har den fatale konsekvens, at risikoen øges for at vi bliver mere syge og dør tidligere. Omvendt peger den epigenetiske forskning på, at er vi selvforglemmende optagede at aktiviteter (flow), forholder vi os samvittighedsfuldt til det vi beskæftiger os med, har vi en god kontakt til os selv og tillægger os selv værdig (selvværd) og oplever vi en dybere mening med livet som det at have en livstema, så producerer generne stoffer som telomerase, der beskytter vore gener. Hermed øges effektiviteten af vores immunsystemer. Sandsynligheden for at vi bliver mere modstandsdygtige overfor sygdomme, oplever mere trivsel, kan præstere bedre og dør senere øges.

Det livsstyrkepsykologiske perspektiv har sit afsæt i epigenetikken og integrerer den epigenetiske forskning med allerede eksisterende anerkendte psykologiske teorier og forskningstraditioner som fx selvpsykologi, kognitiv psykologi, socialpsykologi, eksistenspsykologi, spirituel psykologi, positiv psykologi og systemteori.

Kernen i den livsstyrkepsykologiske forståelse er, at det menneskelige selv har brug for daglig psykisk energi for at holdes sundt, stærkt og funktionsdygtigt, og at selvet har mulighed for at få tilført denne psykiske energi gennem de relationer, vi hver dag indgår i som mennesker og ledere.

I den livsstyrkepsykologiske forståelse, er teori og forskning integreret og operationaliseret således, at det menneskelige selv kan styrkes med psykisk energi i fire grundlæggende relationer.

Den første grundrelation handler om præstation, hvor den psykiske energi vi kan lade op med her, kan beskrives som selvtillid. Selvet bliver styrket med den psykiske energiform, selvtillid, når vi oplever at lykkes med det, vi har sat os for dvs. oplever at lykkes med vores ledelseshandlinger.

Den næste grundrelation handler om at træde i eksistens som dem vi er. Den psykiske energi kan her beskrives som selvværd. Selvet bliver styrket med selvværd, når vi kan mærke os selv dvs. er i kontakt med kropsfornemmelser, følelser og tanker, og tillægger oplevelsen af os selv betydning og værdi.

Den tredje grundrelation handler om socialitet. Den psykiske energi vi kan lade op med her, kan beskrives som fællesskabsfølelse. Vi lader op med fællesskabsfølelse, når vi oplever, at andre tillægger os værdi som de mennesker, vi er, og når vi oplever, at dem vi er sammen har tillid til det vi kan. Endelig lader vi også op med fællesskabsfølelse, når vi føler, at vi er sammen med andre mennesker om noget fælles meningsfuldt.

Den sidste og fjerde grundrelation er spiritualitet. Den psykiske energiform vi kan lade op med her, kan beskrives som dyb livsmening i form af oplevelser af at være en del af noget skabende større end os selv.

I overensstemmelse med et systemisk perspektiv ses mennesket som et levende selvorganiserende og selvopretholdende system forbundet i et uendeligt netværk med alt andet levende og eksisterende. Det betyder, at selvom vi er uløseligt forbundet i til andre og andet i vores

grundrelationer (Præstation, Eksistens, Socialitet og Spiritualitet), så kan vi samtidigt både psykisk og fysisk afgrænse os fra vores omgivelser. Vi kan som nogenlunde sunde mennesker erkende, at "jeg er her, og du er der".

De væsentligste processer inden i os, der opretholder os og afgrænser os, er kropsprocesser, følelser, tanker og vores bevidsthed. Hertil kommer, at personlighedspsykologien peger på, at vi kan udvise nogle karakteristiske træk i vores adfærd, og nogle karakteristiske måder at forstå os selv og vores omverden på. Derfor kan det være interessant også at få indsigt i og forstå vores personlighedstype, når vi arbejder med at forstå, hvad det er der styrker vores psyke og, hvad der dræner os.

Det er tesen, at det menneskelige selv er maksimalt stærkt når alle fire grundrelationer er velfungerende, og at der en indre sammenhæng eller samklang mellem de fire grundrelationer.

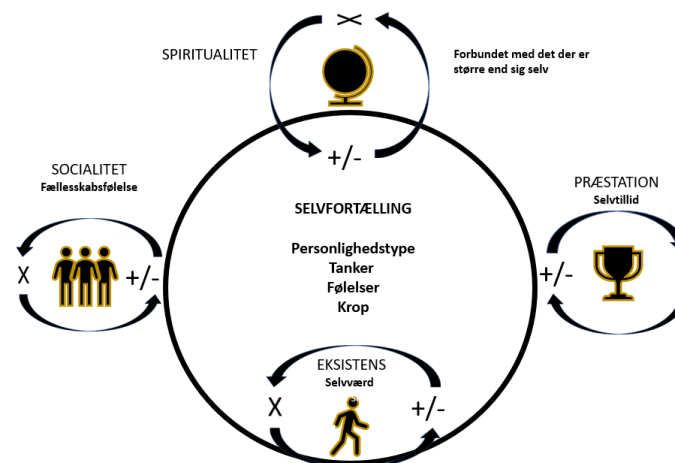
Som tidligere beskrevet om de livsstyrkepsykologiske antagelser, så forstås alt levende at være forbundet med hinanden. Det betyder, at vi som mennesker er afhængige af, at vores grundrelationer er velfungerende således, at vore psykologiske selv hver dag kan styrkes med de forskellige former for psykisk energi.

Desværre forholder det sig sådan, at de fire grundrelationer ikke er livsstyrkende per automatik. Grundrelationerne kan også dræne os for livsstyrke. Vi kan opleve at mislykkes med vores præstationer og miste selvtillid. Vi kan miste kontakten til os selv og opleve lavt selvværd. Vi kan blive ekskluderet fra de fællesskaber, vi er i, og miste oplevelsen af fællesskabsfølelse, og vi kan opleve det faretruende, at beskæftige os med det der er større end os selv og fx opleve klimaangst eller frygte krig.

Livsstyrke-Modellen

Vi kan billedligt forestille os vores menneskelige selv som en stor og smuk sø. Fuldt 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 fordampning som et symbol på, at vi hver dag bruger noget af vores psykiske energi fx i et job som leder. Søen som symbol på selvet har derfor brug for tilførsel af frisk vand. Det får den gennem fire vandløb, der risler ned fra de omkringliggende bjerge. Vandløbene er symboler for de fire grundrelationer (Præstation, Eksistens, Socialitet og Spiritualitet), vi altid er forbundet med, og disse vandløb skal helst løbende forsyne søen (selvet) med frisk og livgivende vand, så søen ikke tørrer ud.

I det følgende gennemgås funktionen af de fire grundrelationer kort. Efter gennemgangen af hver grundrelation, er angivet nogle spørgsmål, du kan benytte dig i forhold til at blive bevidst om, i hvilke situationer, du lader op og føler dig livsstyrket, og i hvilke situationer, du lader af, og oplever at blive drænet for livsstyrke.



Den præsterende grundrelation og selvtillid

I denne grundrelation forholder selvet sig til vores 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 kunne mestre 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?

Den eksistentielle grundrelation og selvværd

I denne grundrelation 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 centrale værdier i din organisation, værdier vi kan kalde professionsværdier og som har betydning for udvikling af den del af selvværdet, der er knyttet til organisationen. Succesfulde organisationer har ofte medarbejdere og ledere med et stærkt og sundt afbalanceret professionsselvværd. 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 professionsselvværd 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 professionsselvværd. 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 professionsselvværd.

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 dig af i din ledelse fx til at træffe beslutninger ud fra?
- Hvordan hænger dine personlige værdier sammen med værdierne i den organisation, hvor du er leder?
- Hvad gør du for at fremme et sundt og dybtfølt professionsselvværd hos dine medarbejdere?

Den sociale grundrelation og fællesskabsfølelse

I denne grundrelation 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.

Den sociale grundrelation er socialpsykologisk set et kraftfuldt center for at opbygge livsstyrke. Det skyldes, at vi som mennesker kan siges at være 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 selvs livsstyrke, er oplevelsen af "fællesskabsfølelse". En følelse af at høre til, af "vi-hed",

være "in group". 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 kantinen 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, og mange vil gå drænende hjem fra arbejde. Ofte vil sygefraværsprocenten være høj, ligesom gennemstrømningen af medarbejdere og ledere vil være høj og kvaliteten af det arbejde, der bliver udført, vil omvendt have en tendens til at være lav.

REFLEKSION

- Hvor ser du tegn på en livsstyrkende kultur i din organisation?
- Hvor oplever du, at medarbejdere og ledere anerkender hinanden for det de kan (selvtillid) og for dem de er (selvværd)?
- Hvor oplever du det modsatte, at medarbejdere og ledere ikke anerkender hinanden for det de kan (selvtillid) eller for dem de er (selvværd)?

Den spirituelle grundrelation og dyb livsmening

I denne sidste og fjerde grundrelation 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 dybe livsmening, der knytter sig til oplevelsen af, at du føler dig forbundet med noget, der er større end de selv.

Du kender måske den dybtfølte 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 James¹⁰ (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 selv¹¹. 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, 2025). Måske er det netop derfor, at patienter hurtigere bliver raske på hospitalsstuer med grøn udsigt¹². At vi er mindre stressede, jo tættere vi bor på grønne områder¹³. At børn, der har haft de grønneste omgivelser i barndommen, har op til 55% mindre risiko for at udvikle en psykisk

¹⁰ La Cour, Peter: "Religionspsykologi forfra". Psykologisk Set. Årgang 31, nummer 93, juni 2014, e-bogsudgave

¹¹ <https://videnskab.dk/kultur-samfund/har-kulturer-uden-religion-nogensinde-eksisteret>

¹² Karsten B. Hansen & Thomas Sick Nielsen, Natur og grønne områder forebygger stress, Skov og Landskab, 2005,8

¹³ Karsten B. Hansen & Thomas Sick Nielsen, Natur og grønne områder forebygger stress, Skov og Landskab, 2005,22

lidelse¹⁴. At uhelbredeligt syge søger ud i naturen¹⁵. 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 naturen 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 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 end dig selv?
- 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?

¹⁴ <https://via.ritzau.dk/pressemeldelse/gronne-omgivelser-i-barndommen-giver-faerre-psykiske-lidelser-i-voksenlivet?publisherId=12670538&releaseld=13569169>

¹⁵ 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

Udvikling som et livsstærkt helt menneske

Livsstyrke mærkes og udvikles efterhånden som du bliver mere hel som menneske. Det ligger i selvets natur, at selvet søger udvikling mod helhed¹⁶.

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 grundrelationer til at være kilder til livsstyrke. Men, den største livskraft opnår du, når de fire grundrelationer fungerer dynamisk sammen. Har bliver dit selv særligt kraftfuldt og en solid platform at lykkes med liv og ledelse ud fra.

Vores samtid med klimakrise, ufred og højt tempo både i forhold til mængden af information og forandringer slider på vores livsstyrke. Særligt har der de sidste 10 til 20 år 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, der er en tendens til, at præstationer

¹⁶ "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.

og selvtillid for mange bliver den eneste kilde til at opbygge livsstyrke og det koster dyrt psykologisk set. Det menneskelige selv udvikler sig skævt, når kun få eller en enkelt af grundrelationerne udvikles. Et skævt selv er dybest set et livssvagt selv, der let bryder sammen. Er en præstation fx ikke forankret i noget betydningsfuldt, da er der høj risiko for at den 12-tals studerendes liv falder sammen, når vedkommende en dag får en lav karakter. Eller ensidigt præstationsfokuserede karrieremennesker kolliderer midt i trediverne, fordi præstationer i sig selv bliver meningsløse. Livstomheden melder sig. At have et skævt selv, hvor fx den eksistentielle selvdynamik ikke har fået næring kan være smertefuldt og føre til mistvivl og eksistentiel stress. Desværre synes mange mennesker ikke at have en eksistentiel kontakt med sig selv og derfor være underdrejet med et lavt selvværd. De har svært ved at opbygge tilstrækkelig livsstyrke, fordi de ikke kan mærke deres eksistens, og derfor ikke forbinde deres ydre præstationer med deres indre værdier. Det ligger dybt i det menneskelige selv, at det vil udvikle sig hen mod at være forbundet og helt. Det er det menneskelige selvs natur.

Vælger du at arbejde med dig selv og udvikle livsstyrke både for dig selv som menneske og som leder, vil du ind imellem nok opdage, at du snubler og falder. Sådan er det at være lærende. Har du udviklet et nogenlunde helt livsstærkt selv, vil en fejlslagen strategi eller konflikter stadigvæk 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, og har styrke til at bidrage til noget værdifuldt større end dig selv. Så du rejser dig. Lærer af dine fejl og kommer stærkt igen, fordi du kan mærke, at der er noget vigtigt at udrette. Du "står" i dig selv og dit lederskab, selvom vinden blæser. Det er livsstyrke og livsstærk ledelse.

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): *Gopler 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

Frøyr, H. (red.) (2023): *Spiritualitet og psykologi.* Gads Forlag

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

Høegmark, S(2025): *I pagt med naturen.* Politikens 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