
Artikeludkast til Antologien

Kroppen som klangbund - Helle Winther (red.).

Kroppen og naturen i ledelse og kommunikation

© Helen Eriksen, 2010. Cand.psych., erhvervspsykolog, forfatter, trivselsekspert, foredragsholder.
www.heleneriksen.dk

"Ledelse fortæller..."

*... Det handler om
at få åbnet sanserne.
Så det bliver muligt
at kigge ud over kanten
af den muslingeskal,
du troede var verden,
og hele universet.
For at erkende,
at du er langt mere end en muslingeskal.
Du er en unik, medskabende del af et helt ocean.
Du er en universel celle
- du er ganske enkelt forbundet
med alle de andre celler
i dette ocean af bevidsthed".*

Uddrag fra afsnittet "Ledelse fortæller..."

**fra bogen Fruggtræ-strategien – at give samtidig med at du selv vokser
om forandring og fremtidens ledelsesparadigme
Af Helen Eriksen, (2002), Jyllands Postens Erhvervsforlag.**

Resumé

Kroppen og psyken har aldrig været adskilte, kun i en kartesiansk influeret diskurs. Og artiklens hypotese er, at vi i en revurdering af kroppen som fænomen og dens uudnyttede iboende kvaliteter og ressourcer generelt og mere specifikt i sammenhænge, der eksempelvis handler om relationsopbygning, formidling, kommunikation, ledelse og selv-ledelse har mulighed for at skabe en ny bevidsthed omkring kroppens mulige vitale rolle og systemforandrende/transformerende betydning i levende systemer - som eksempelvis familier, grupperinger, organisationer og samfund.

Artiklen antyder og belyser hvilke andre og bæredygtige måder at anskue og praktisere ledelse og kommunikation, denne ny paradigmatisk meta-teori om en mulig sammenhæng mellem levende systemer muliggør og inspirerer til.

Afledt heraf skitserer og belyser artiklen endvidere de personlige og professionsmæssige kompetencer, der i et frugttræ-strategisk perspektiv, med kroppen og naturen som rolle modeller, er grundlæggende for at kunne virke som optimal formidler og underviser i det nye paradigme.

Artiklen tager udgangspunkt i person-interviews, fænomenologiske observationer og fænomenologisk udforskning ud fra et antropologisk psykologisk grundlag og anvender således en hermeneutisk, kvalitativt orienteret forsknings- og formidlingspraksis (Bertelsen, 2004).

For at knytte indholdet i artiklen til en nærpraksis, er der relevante steder i artiklen integreret kortere, ukommenterede uddrag af en række lederes praksisbeskrivelser, refleksioner og holdninger omkring den mulige betydning, værdi, vigtighed i at bruge kroppen som klangbund i forbindelse med ledelse, kommunikation og samarbejde.

Disse er angivet med kursiveret citattekst og kaldes "LEDERNES STEMME".

Centrale begreber: den integrerende og transcenderende krop, medskabelse, kroppen som kulturskabende medie, autenticitet, frugttræ-strategisk ledelse.

Afsnit 1

*"... Det handler om
at få åbnet sanserne.*

*"Så det bliver muligt
at kigge ud over kanten
af den muslingeskal,
du troede var verden,
og hele universet."*

Kroppen og psyken har aldrig været adskilte, kun i en kartesiansk influeret diskurs.

Kroppen og naturen i ledelse og kommunikation – introduktion til et nyt paradigme

Tænk, hvis man som leder og i en bæredygtig selv-ledelsespraksis var i stand til, som frugttræet, at give samtidigt med at man selv vokser. Det ville med andre ord betyde, at man imiterede værdifulde kvaliteter i naturen og tog ved lære af dem. At lære af naturen er de senere år blevet en videnskab med det engelske navn *biomimicry* (Benyus, 1997).

Så hvad kan vi i forhold til ledelse og selv-ledelse lære af frugttræet, når det bliver tydeligt, at det giver sine frugter, samtidigt med, at det vokser af det?

For at lære nyt kan det undertiden være en god idé at placere sig i en metaperspektiv- position og observere fordomsfrit og åbent. Så forestiller vi os, at

man med det formål at lære af levende systemer i forhold til at udvide sit univers i forhold til ledelse, samarbejde og kommunikation, og sidder klar og årvågen i sin meta-perspektiv position i et træ, der muligvis rager lidt op over de andre og kigger ud i skoven eller i frugtplantagen, vil man kunne observere følgende. Man vil kunne iagttage, hvordan frugttræets nedfaldne frugter og blade ad åre på minutvis, bæredygtig og høj-intelligent vis nedbrydes af naturens forskellige segmenter til næringsholdig muld, hvorfra frugttræet atter kan trække næring til at opbygge sig selv og fortsat give sin frugt, producere og afgive sin ilt til sine omgivelser og på denne måde være, hvad man vel kan kalde en bæredygtig medskabere af det levende økologiske system, det er en del af.

Af årsager vi mennesker vel hidtil har tilskrevet temperaturforhold med mere, synes frugttræet at have en fin fornemmelse for, hvornår foråret kalder det til at blomstre og lade sig befrugte, og hvornår det er tid til at lade sine frugter modnes for derefter at give slip på frugterne og gå i vinterdvale og lade nedfaldne blade og frugter indgå i det større kredsløb. I naturen ser der ud til, at rigtig meget hænger rigtig godt sammen. Ved nærmere observation af de økologiske forhold kunne de forskellige processer vidne om en detaljeret og høj-intelligent form for naturlig symbiose, hvor Kooperation og samarbejde er et grundvilkår. Og hvor det som beskrevet i min kosmologi fra 2002: 'Frugttræ-strategien – at give samtidigt med at du selv vokser – fortællinger fra levende systemer', er tesen, at det trådløse sprog mellem alt levendes DNA - den intuitive intelligens, ser ud til at sikre en bæredygtig kommunikation og meningsgivende sammenhæng mellem naturens mangfoldige dele (Eriksen, 2002).

Ledelse med kroppen som klangbund – forventet implementering 2020?

Med det ovenstående beskrevne nye paradigme som muligvis lettere provokerende udgangspunkt, er det måske i sammenligning med dette paradigme nemmere at forestille sig et paradigme, hvor moderne ledelse som noget naturligt har kroppen som klangbund omkring år 2020, og man kan måske endda i forhold til dette afsnits overskrift forestille sig et ungt menneske udbryde, "Ah, hvor svært kan det være? Så lang tid behøver det vel ikke at tage? De fleste både ledere og medarbejdere har da efterhånden hørt om psykologen Howard Gardner's tanker om de mange intelligenser (Gardner, 1983), vigtigheden af den hele hjerne og dermed en udvidelse af det IQ dominerede paradigme, hvor kun den logiske matematiske og den sproglige intelligens var 'guderne'" (Eriksen, 2008). Og jo, mange af os har muligvis hørt om Gardner's teorier, vi har interesseret os for dem, nogle af os har måske bestræbt os på at integrere dem i vores egen livsstil og i vores professionelle dagligdag i vores ledelse af os selv og/eller af andre. Kan også være vi har reflekteret over den fysiske intelligens og kroppens betydning for kreativitet, innovation, øget trivsel og livskvalitet for ikke at snakke om fordelene ved at have kroppen som klangbund i stressforebyggelses øjemed (Eriksen, 2008).

Men dét at ændre sine grundantagelser individuelt som kollektivt tager tid og kræver udvikling af vores bevidsthed, af vores kropsbevidsthed og begrebsapparat. For at opnå netop dette fænomen at ekspandere vores hidtidige univers til at inkludere nye opfattelser, hvormed vi transcenderer de hidtidigt dominerende holdninger (Wilber, 2000), kan det ofte være en fordel at stille spørgsmål, der kan være med til at forklare og afklare, hvad der indtil nu har fastholdt og præget vores måde at begribe og tænke på, for herigennem at kunne stille sig selv det eksistentielle spørgsmål, om vi fortsat ønske at tænke, leve, handle, være i verden på samme måde. I et forsøg på at finde ud af hvorfor det ikke for mange år siden blev en udbredt accepteret ledelseskompetence at have kroppen som klangbund, kan man eksempelvis undre sig over, hvorfor vi i 2010 stadig har et sprogbrug, hvor vi taler om vigtigheden af at "have kroppen med", som var den en rekvisit, noget man havde i en trækvogn ved siden af sig selv, og kunne vælge at tage på og anvende ved udvalgte lejligheder. Hvorfor er den "så ved siden af"? Og i forhold til at bruge kroppen som ledelsesmæssig klangbund kunne man ligeledes stille spørgsmålet, hvorfor skulle det tage så mange år i det offentlige rum, i virksomhederne og på institutionerne udbredt at legalisere dét at bruge en del af kroppens klangbund, eksempelvis sin mavefornemmelse som en del af ens grundlag for at tage beslutninger, når eksempelvis et ord som *mavefornemmelse*, i betydningen: en kropslig fornemmelse, som indgår i et menneskes måde at navigere og tage beslutninger på, findes på stort set alle sprog og som i konkret praksis udgår fra kroppen, har kroppen som klangbund (Eriksen, 2008).

LEDERNES STEMME

Dorte Glensvig, (RS), 42 år. Seniorprojektleder i et stort rådgivende ingeniørfirma. Intern HR medarbejder. Diplomuddannelse i ledelse.

"Jeg tror på, at den nonverbale kommunikation, kropssproget, kroppens klangbund "smitter". Ligesom at der i den britiske avis The Lancet for nyligt blev offentliggjort en undersøgelse, der viste at ensomhed "smitter" via samtaler, samvær med mere

Klangbunden i min krop starter i mavefølelsen, den tager jeg udgangspunkt i. Eksempelvis om følelsen er varm eller kold. Herudfra danner jeg mig et overblik, et meta-perspektiv over situationen. Refleksionerne kan herefter være: "Hvordan er stemningen, hvordan kan jeg skabe ro i gruppen etc. Mavefølelsen er en af de "bløde sider" i den ledelsesmæssige værktøjskasse. Og jeg tror det er en myte, at man er en god leder såfremt man kan tage sit arbejde på, når man kommer på arbejde, som en overfrakke og af, når man tager fra arbejdet. Som om man ikke har ret til at være et helstøbt menneske i løbet af en dagligdag, der bruger de bløde sider også – både på arbejdet og i sit privatliv.

For mig er det vigtigste ved at have min kropslige klangbund og ligeledes for at jeg kan bevare den, at jeg tør stole på min mavefornemmelse og det meta-syn den giver mig.

Helt lavpraktisk bruger jeg min kropslige klangbund sådan, at jeg efterhånden nærmest ikke mere tænker over det:

- 1) *Jeg får en impuls udefra, eller indefra*
- 2) *Spørger mig selv, hvad det er, jeg mærker i kroppen.*
- 3) *Løfter mig op i et meta-perspektiv for at finde ud af, hvad der ligger bagom, ovenover den her situation. Velvidende, at situationen som jeg oplever den langt fra er hele sandheden – at det i virkeligheden er et større univers af relationer og kontekster, der påvirker hinanden. Lidt á lá, at "folk siger vel i Herredet at Jeppe drikker, men de siger ikke hvorfor Jeppe drikker".*

Man kan måske også sige, at jeg bruger kroppens klangbund som udvidet redskab til at fintune min intuition..

Det er min erfaring, at gode ledere har kontakt til deres mavefølelse og tør stole på den. Det siger jeg ud fra, at man eksempelvis kan opleve ledere, der er naturlige ledere. De har ikke lært det, og det lykkes dem med indlevelse og empati at have en god kontakt til deres medarbejdere og få en organisation til at trives og hænge godt sammen. Som kontrast til de "naturlige" ledere kan man opleve de ledere, der har lært at være ledere. De er mere mentale og bruger

værktøjskassen korrekt, som de har lært den skal bruges, men indlevelsen, empatien og resonansen med medarbejderne kommer ikke med over. Den besmittende effekt, dannelsen af sammenhængskraften i organisationen udebliver”.

Jeg husker stadig, hvordan jeg igennem firserne og halvfemserne underviste ledere fra ind- og udland og blev banket nærmest sortblå, når jeg introducerede mulighederne for at bruge den følelsesmæssige og intuitive intelligens som en ledelsesmæssig del af grundlaget for navigation og beslutningstagning. Den følelsesmæssige intelligens som værende eksempelvis evnen til at kunne føle sig ind på et andet menneske, eller på en gruppes indbyrdes relationelle sammenhænge og trivselsforhold eller mangel på samme. Og den intuitive intelligens som værende eksempelvis evnen til at hensigtsmæssige beslutninger ud fra et ufuldstændigt informationsgrundlag, og kunne overskue kompleksitet samt i et frugttræ-strategisk perspektiv at anvende den intuitive intelligens, som medie til at kommunikere og informationsudveksle med andre levende systemer (mennesker, grupperinger etc.) via scalarbølger, der forbinder alt levendes DNA. (Eriksen, 2002, 2008). Disse to intelligenser er nu begge blevet noget mere stuerene og inkluderede i både praktisk ledelse og sprogbruget i ledelsessammenhænge, ikke mindst efter at Daniel Goleman's bog den følelsesmæssige intelligens udkom på dansk i 1997 (Goleman, 1997).

Men hvorfor halter det så langt bagefter med, at vi kollektivt deler og har legaliseret, at naturligvis er kroppen da vores naturlige og integrerende klangbund. Både logisk og praktisk set er kroppen jo det medie, der integrerer alle vore sanser, hele vores psykiske univers. Kroppen er en integrerende krop. Den integrerer via sit veludviklede nervesystem, sine veludviklede biologiske systemer alt det vi er. Afhængig af, hvor fint vi har tunet den på alle planer som eksempelvis muskulært, sansemæssigt, psykologisk, ernæringsmæssigt, neurologisk inklusive vores arbejde med de mange intelligenser gradueres vores opfattelse og oplevelse af og tilgang til verden. Alle disse niveauer er i vores høj-intelligente krop meget fint sammenhængende og står i en så tæt forbindelse til hinanden, er så afhængige af hinandens indsatser og udviklingsgrader og -måder, at det er et spørgsmål om, hvor meget vi egentlig forstår af helhedens høj-intelligente symbiose ved alene at opdele og fragmentere kroppen og dens dele, idet den integrerer og lagrer alt, hvad vi tænker, føler, handler, oplever indefra og ud og udefra og ind, hvoraf vi kun bevidst registrerer en meget lille procentdel (Nasbitt, 2000).

Men netop at opdele og skabe fragmentering og adskillelse i modsætning til at skabe sammenhæng og symbiose er en del af det gamle paradigme, vi også ledelsesmæssigt har ladet os styre af. Et eksempel er adskillelsen af mennesket og naturen ved videnskabernes indførelse, hvorved den menneskelige opfattelse af naturen som levende og besjælet blev bragt til ophør (Benyus, 1997). Et andet eksempel er opdelingen mellem kroppen og psyken som værende den opfattelsesmåde, der har præget vores samfunds måde at indrette og udvikle eksempelvis organisationer, institutioner på, stykke uddannelser og skolegang sammen på, præge læring og såkaldt vækst ud fra. Siden filosofen Descartes (1596-1650) fremkom med sin teori om at kroppen og psyken var to adskilte

fænomener, der eksisterede uafhængigt af hinanden, men som via koglekirtlen kunne influere på hinanden, har vi i den vestlige verden overordnet set indrettet vores tankegang og vores opbygning af systemer derefter og efter den deraf afledte opfattelse, at mennesket dybest set er et fornuftigt, logisk og rationelt tænkende væsen.

Den integrerende og transcenderende krop

Så hvorfor har vi tilladt os selv og hinanden at være praktisk talt med et engelsk udtryk "bodily enslaved by" Descartes over trehundrede år efter hans død? Hvorfor har vi ikke for længst gjort oprør, begået mytteri fra Descartes' tanker, sprunget fra borde og øget vores kroppsbevidsthed som ledere og medarbejdere i en sådan grad, at vi ikke bare har kroppen "noget mere med" i det vi laver, men rent faktisk bruger den som det *integrerende* og *transcenderende* medie og fænomen den er og altid har været på både et neurologisk, psykologisk og biokemisk niveau, og sikkert også mange andre og endnu uopdagede niveauer? Så kunne vi gøre det muligt for os selv, at vi i ledelse og selv-ledelse, kommunikation og formidling kunne blive bedre til at gøre som naturen og frugttræet – give samtidigt med at vi selv vokser. Det er jo det, kroppen gør hele tiden alligevel. Den integrerer al indefra- og udefrakommende information på alle planer, herved skaber den muligheder for bæredygtig vækst på mangfoldige niveauer som eksempelvis udvidelse af neurologiske netværk i hjernen, ændring af psykologiske grundantagelser om os selv og vores omgivende kontekst, der muliggør, at vi kan transcenderere vores hidtidige opfattelse og oplevelse, og udvide vores rum for psykisk og fysisk bevægelighed. Og udtrykt på en måde, der er ment både kærligt og provokerende: hvorfor har vi i, hvad der kan forekomme som næsten uforståeligt mange år, tilladt det gamle fragmentationsparadigme at lukke ned for vore sanser, efterlade os grænsende til bevidstløse og sovende, og skabt et næsten kriminelt begrænset syn på kroppens helt unikke og høj-intelligente univers, dens store udviklingspotentiale, og dens ikke bare evolutionspsykologiske betydning, men set fra et meta-perspektiv sandsynligvis også dens evolutionsmæssigt transformerende formål og betydning som værende en både integrerende og transcenderende krop?

En del af svaret på hvorfor, kan vi muligvis finde hos videnskabsteoretikeren Thomas Kuhn (Kuhn, 1962), der i sin paradigmeskifteteori fortæller os, at nyt altid i starten vil blive hånet og latterliggjort, og at det kan tage lang tid, undertiden generationer at skifte et paradigme, ændre den måde vi overordnet er vant til at se verden på. Grunden til dette er ifølge Kuhn, at et paradigme hviler på nogle grundantagelser, der er såvel individuelle som kollektive, og som styrer vores adfærd fra et ubevidst niveau. Vi er med andre ord ikke bevidste om, hvad det er, vi har gang i. Vi gør det bare. Og jo flere vi er, der mener det samme, jo mere rigtig kan vi bekræfte hinanden i, at det er.

En anden og supplerende del af svaret kan muligvis findes i den psykologiske forskning, hvor det er velkendt, at vi mennesker har en tendens til at udvikle en selv-opfattelse og en adfærd, der er i overensstemmelse med opfattelsen hos de mennesker vi omgås størstedelen af vores vågne tid. På den måde bilder vi os ind, at vi i højere grad kan sikre os dét at være elskede og inkluderede (Franzoi, 2003). Fra den komparative evolutionspsykologiske forskning (den beskæftiger sig med sammenlignende forskning mellem mennesker og dyr sammenholdt med et evolutionspsykologisk perspektiv, ofte med henblik på at afdække, hvad der kendetegner det menneskelige arts væsen), ved vi, at både mennesker og dyr vil gøre rigtig meget for at tilpasse sig flokkens normer, for vedvarende at sikre sig overlevelse ved fortsat at være en del af flokken, idet udskydelse af flokken op igennem historien ofte har været ensbetydende med livstruende isolation. Så som art og evolutionspsykologisk set, drejer en del stor del af vores livsaktivitet sig om overlevelse som menneske og som art. Så ubevidst bruger vi en stor del af vore kræfter på at passe ind, tilpasse os, være som de andre, så vi ikke skiller os for meget ud (Byrnit, 2007). Medmindre det at skille sig ud, er en del af vores levebrød som eksempelvis for visse komikere, kropskunstnere, artister, skuespillere etc.

Fra forandringspsykologien ved vi, at det kendte er det sikre og trygge. Og den komparative evolutionspsykologi kan fortælle os, at vore kroppe og psyker reagerer med kraftige stress symptomer, når mennesker i vore omgivelser udskiftes for ofte, fordi vi evolutionspsykologisk har været vant til, at tilknytningen til de vigtige mennesker omkring os er basale i en overlevelsessammenhæng (Byrnit, 2007).

Yderligere mulige og supplerende svar kan vi finde i både systemteorien og i personlighedspsykologien, hvor der arbejdes med, at når en holdning, et synspunkt, en grundantagelse kommer i overtal, målt i intensitet eller i antallet af mennesker, der har denne holdning, vil dette overtal i et systemteoretisk perspektiv udgøre, hvad der kaldes kritisk masse. Og tesen er, at når kritisk masse er tilstede, er mulighederne for et paradigmeskifte sandsynlige (Ball, 2004).

Personlighedspsykologisk er der et identisk fænomen, der gør sig gældende, forstået på den måde, at når der i et menneskes psyke er skabt et overtal af hukommelser og oplevelser indenfor en bestemt kategori, som eksempelvis kunne være kategorien "forandringer", så vil det være således, at dette overtal bestemmer dette menneskes adfærd. Dette fænomen kaldes også automatiseret adfærd (Eriksen, 2008). Antropologiske forskningsforsøg bekræfter fænomenet (Eriksen, 2008).

Så såfremt ovenstående teorier og teser står til troende, eksisterer der en sandsynlighed for, at vi både som individer og kollektivt set har en medskabende indflydelse på det paradigme, vi befinder os i. Fra et såvel videnskabs- som erfaringsbaseret perspektiv er der stadig flere indikationer på, at det meget vel kan være vore egne grundantagelser og revisionen af og bevidstheden om dem (eller mangel på samme), der er medskabende faktorer i det paradigme, vi rent faktisk ser udfoldet i en praktisk dagligdag. Og ønskescenariet for en snarlig fremtid

kunne være, at vi hver især og sammen lod kroppen med hjælp fra de mange intelligenser blive så stærk en klangbund, at vi kunne begynde at ane en kritisk masse af bevidst medskabende mennesker, der selvansvarligt ud fra deres intuitive intelligens løbende tog deres grundantagelser op til revision, individuelt som i arbejdskulturelle fællesskaber, eksempelvis som en månedlig praksis og rutine, på samme måde, som vi holder planlægningsmøder i dag. Ved positivt, opbyggende, proaktivt at turde reflektere over og sætte spørgsmålstejn ved, om måden vi tænker, handler, føler er optimale, eller om der findes opstående, nye opfattelser, måder at gøre ting på, der med netop den integrerende krop som klangbund kan downloades, erkendes og erfares og være med til at skabe nye og muligvis mere meningsgivende arbejdsforhold og virkeligheder (Eriksen, 2002), (Scharmer, 2008).

Afsnit 2

*Så det bliver muligt
at kigge ud over kanten
af den muslingeskal,
du troede var verden,
og hele universet.
"For at erkende,
at du er langt mere end en muslingeskal.
Du er en unik, medskabende del af et helt ocean."*

Og artiklens hypotese er, at vi i en revurdering af kroppen som fænomen og dens uudnyttede iboende kvaliteter og ressourcer generelt og mere specifikt i sammenhænge, der eksempelvis handler om relationsopbygning, formidling, kommunikation, videndeling, ledelse og selv-ledelse har mulighed for at skabe en ny bevidsthed omkring kroppens mulige vitale rolle og systemforandrende/transformerende betydning i levende systemer - som eksempelvis familier, grupperinger, organisationer og samfund.

Artiklen antyder og belyser hvilke andre og bæredygtige måder at anskue og praktisere ledelse og kommunikation, denne ny paradigmatisk meta-teori om en mulig sammenhæng mellem levende systemer muliggør og inspirerer til.

Den integrerende og transcenderende krop som kulturskabende medie

Såfremt vi som ledere og medarbejdere, undervisere og studerende, mestre og svende, forældre og børn måtte kunne spore et ønske om et paradigmeskifte i retning af den hele hjerne, det hele menneske, den hele organisation med kroppen som et integrerende og transcenderende medie, og såfremt vi måtte kunne mærke en åbenhed for og interesse i at være medskabende i forhold til et skabe et nyt paradigme, melder spørgsmålet sig, "Hvordan kan jeg og vi så være medskabende paradigmeskiftere? Hvad skal der til? Skal vi virkelig vente til 2020?" Ikke nødvendigvis. Hvis vi leger videre med ovenstående scenarie som værende

en forudsætning - som noget vi er åbne overfor og godt vil kigge lidt nærmere på, så kunne vi jo i mellemtiden frem mod år 2020 sørge for at skabe kritisk masse i kraft af enten intensitet eller overvægt af mennesker, der ønsker scenariet virkeliggjort.

Så såfremt vi enten er mange nok i antal på en arbejdsplads, i en kommune, i en arbejdsgruppe, i en familie, der har en positiv holdning og handler derefter i forhold til at skifte paradigmet, så kan vi være på vej til kritisk masse og til at skabe et paradigmeskifte. Og/eller et paradigmeskifte kan opstå, såfremt, dem der officielt som uofficielt har beføjelserne til at tage beslutninger (det er ofte henholdsvis lederne og/eller meningsdannerne) er parate til at være medskabende i forhold til skiftet. Og såfremt paradigmeskiftet handler om, at gå fra, "at jeg har min krop med på arbejde i dag" til at jeg som leder af andre og som leder af mig selv ikke bare bruger min integrerende krop, men ideelt set vel er min integrerende og transcenderende krop og er bevidst om, at når jeg er det, så er den i sig selv et kulturskabende medie, så vil det ligeledes have en paradigmeskiftende virkning. Den nye kultur vil åbenbare sig ved enten kritisk masse i antal eller intensitet. Virkningen opstår indledningsvist ved vores blotte tilstedeværelse. Jo mere bevidst medskabende tilstedeværelse, jo bedre. Fuldstændigt analogt til, når videnskabsmanden Heisenberg påviste, at når en videnskabsmand eller -kvinde er vidne til et forskningsforsøg, så vil blot det at være vidne til forsøget og observere forsøget uanset forsøgets længde påvirke forsøgets proces og udfald (Cerbone, 2008). Så det er en stor fordel, om vi kunne udvikle os til bevidste medskabere, frem for individuelt som kollektivt ubevidst at underlægge os gamle grundantagelser og herigennem lige så ubevidst være med til at styrke det gamle paradigme mere, end vi sandsynligvis gør os begreb skabt om.

Ud fra dette perspektiv, er der i ledelse, selv-ledelse og kommunikation for blot at inddrage nogle få aspekter, meget at lære af naturen og den integrerende og transcenderende krop som klangbund for ens virke. Ikke mindst fordi ledere i funktion, i kraft af det eksisterende paradigmes psykologiske grundantagelser omkring eksempelvis magtforhold, stadig er væsentlige rollemodeller blandt medarbejdere, og på den måde har en kraftig indflydelse på deres medarbejdere og på udviklingen af medarbejderne og af virksomheds-, institutions- eller samfundskulturer. Og på samme måde har undervisere stor indflydelse på de studerende, mestrene på deres svende og forældrene på deres børn.

LEDERNES STEMME

Rune Sørensen, (RS), 55 år. Leder og partner i en dansk virksomhed, der primært arbejder med at rekruttere topledere. Rune har været koncerndirektør hos Sonofon, Country manager for Hewlett-Packard, direktør hos Epoka A/S m.m.

"Når vi som ledere står overfor større eller mindre grupper af medarbejdere, også om vi står overfor én medarbejder, og taler om vigtigheden af høj energi, højt engagement, høj motivation, så skal kroppen autentisk afspejle den energi, det engagement, den motivation. Hvorfor skulle ens medarbejdere vælge at tro på mig, have tillid til mig, vælge at følge mig som leder, såfremt jeg i måden jeg leder mig selv ikke formår at gøre det. For at kunne lede andre, skal man kunne lede sig selv.

Og når det går mindre godt for virksomheden, eksempelvis som det forholdt sig for nogen under det vi kaldte Muhammed krisen, eller nu under finanskrisen, så er det også vigtigt at man kan spore alvoren i det kropslige udtryk, at det afspejles i kroppen, at situationen rammer én i følelsesapparatet. Så bliver det troværdigt, så bliver det ægte og autentisk, fordi det

afspejler den følelsesmæssige tilstand. Her bliver "det" interessant. Og det er det vi vil se. Det er jo sådan vi i vores væsens sande kerne er. Det er jo det, vi har behov for at se hos hinanden for at være motiverede. Det er en styrke som leder, at turde vise sine følelser på godt og ondt. På den bliver det autentisk. Der er jo ingen mennesker, der er perfekte.

Det kropslige udtryk skal hænge autentisk sammen med det du formidler, så bliver det autentisk og troværdigt og på den måde motiverende.

Det allervigtigste ved at have kroppen som klangbund er, at når vi som ledere siger, at vi er åbne og ærlige, så skal det være udtrykt i kropssproget.

Når vi siger og i vore værdier skriver, at her hos os arbejder vi hårdt og vi skal have det sjovt, så skal det boble fra lederens mave.

Når vi som ledere siger, at humor er vigtigt på den her arbejdsplads, så skal det gerne strømme fra porerne".

Såfremt vi leger videre med, at vi godt kunne ønske os et fremtidsscenario med den integrerende og transcenderende krop som klangbund, bliver det en afgørende og vigtig ledelseskompetence, at man som leder på autentisk vis har kroppen som klangbund, da lederens adfærd således i højere grad vil kunne udfolde sig som værende egentlig bæredygtigt kulturskabende. Forestiller vi os en institutions- eller virksomhedskultur, hvor lederne bevidst i deres ledelsesmæssige praksis arbejder med den integrerende krop som klangbund, vil det muliggøre, at medarbejderne i en kultur via deres ledes rollemodelske eksempel kan inspireres til, at stadig flere har kroppen som bevidst klangbund. Og ydermere vil en ledelsespraksis med den integrerende og transcenderende krop som klangbund kunne være medvirkende til en legalisering af, at det er velset i kulturen at integrere kroppen i en formidlings- og ledelsessammenhæng, således at den i et autentisk lederskab bevidst er et medie til at understrege og synliggøre læring, uddybe viden, forklare et budskab, og forhåbentlig formidle menneskelighed og inspirere til frugttræstrategisk ledelse og selv-ledelse, hvor kulturen karakteriseres ved at alle giver samtidigt med at de selv vokser af det.

LEDERNES STEMME

Laurids Rudebeck, (RL), 54 år. Borgmester i Tønder Kommune. Tidligere leder af lokalpolitiet, Tønder.

"Jeg bruger kroppen som klangbund for at gøre det muligt for mig selv at pejle mig ind på de mennesker, jeg skal kommunikere med. Det kan være meget forskellige faglige og positionsmæssige niveauer jeg opererer iblandt. Jeg bruger min krop til at stille mig ind på deres bølgelængde.

Min krop og min fysiske klangbund har altid været en vigtig og naturlig del af min forholden mig til andre mennesker. Ved fysisk at være aktiv i mine bevægelser, forsøger jeg samtidigt sprogligt og mentalt at bevæge mig ind på de mennesker, jeg skal kommunikere med.

Som øverste ledere skal vi være bevidste om, at vi kropsligt viser, at det her vil vi, og det her står vi for. Det er vigtigt, at det er tydeligt i kropssproget. Fordi det smitter. Vores kropsholdning i bred forstand og dermed vores fysiske klangbund har en stor indflydelse på, hvordan vi påvirker hinanden. Bare tag det fænomen at række hånden ud i forhold til at hilse nogen velkommen. Møder man en åben og imødekomende holdning, er man nærmest straks selv smittet. Og modsat såfremt man i et møde mærker en tilbageholdende holdning i måden hånden rækkes ud på, smitter det også. Man mødes snarere og har et godt udgangspunkt for dialog, når det første gør sig gældende. Det er banalt. Men sådan er det".

Fra hjerneforskningen vides det, at jo flere sanser og hjernecentre vi aktivt har i brug i en given handling, des flere steder i hjernen vil handlingens indhold blive lagret. Og læringen eller prægningen af oplevelsen vil således på denne måde være af så meget desto større intensitet, så det vi har lært er blevet lagret mere

effektivt, ligesom prægningen i vores hukommelse er stærkere og findes lagret flere forskellige steder i hjernen. Når vi bevidst bruger kroppen som klangbund har vi mulighed for at integrere alle vore sanser og alle vore intelligenser, hvorved vi vil kunne opnå en langt større, mere udbredt, intensiv og effektiv lagring af det oplevede og indlærte med den positive følgevirkning, at vi senere har langt nemmere ved at hente det frem fra hukommelsen igen og bruge det i løsningsorienteret, associerende og innoverende øjemed (Zohar & Marshall, 2000).

Individuelt, personligt som kollektivt, virksomhedskulturelt vil det således efterfølgende være langt nemmere at aktivere denne hukommelse og læring, forhåbentligt til fælles bedste og som fælles opbyggende reference ramme. Eksempelvis i forhold til kommunikation, tillids- og relationsopbygning, delt forståelse af værdier og etik etc.

LEDERNES STEMME

Dorte Glensvig, (RS), 42 år. Seniorprojektleder i et stort rådgivende ingeniørfirma. Intern HR medarbejder. Diplomuddannelse i ledelse.

"Jeg har fundet ud af at man i samarbejdsrelationer med fordel kan lave fælles "vejrudsigter". Dele med hinanden ved dagens arbejdsmæssige begyndelse, hvordan hinanden fysiske klangbund lige har det. Er energien høj eller lav. Lige noget basalt omkring hvorfor. På den måde har jeg oplevet, at man kan flytte et samarbejde ved at tage de fysiske signaler alvorlige. Det medfører en positiv spiral, idet det gør det muligt at blive ydermere observant i sin brug af den fysiske klangbund. Jeg har oplevet gang på gang, hvor det smitter, og hvordan det gør det legalt at spørge ind til hinanden, uden at det virker intimiderende. Og der er vigtigt, fordi man kan ikke adskille krop og handling".

Fordelene ved at man som leder integrerer sin krop med en autentisk klangbund er mangfoldige. Arbejdsmedicinsk forskning peger på, at tillid er en meget vigtig kvalitet for at udvikle virksomheders, institutioners, grupperingers sociale kapital. Social kapital defineret som: "Den egenskab, der sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave. For at kunne løse denne kerneopgave, er det nødvendigt, at medlemmerne evner at samarbejde, og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed" (Gylling Olesen et al., 2008, p.8, 31-36). Så med basis og udgangspunkt i eksempelvis forskning omkring den sociale kapital og tillidsopbygning sammenholdt med erfaringerne fra personlighedspsykologien, er det ikke svært at forestille sig hvilken række af positive konsekvenser og tillidsopbyggende virkninger det ville have, såfremt man i sit ledelsesmæssige virke bevidst integrerede sin krop som kulturopbyggende og integrerende klangbund og lod den "arbejde for sig" uden at man skulle arbejde hårdere af den grund. Måske endda tværtimod. Man ville nok skulle arbejde mere bevidst med som leder at være et autentisk menneske. Dette kunne være en højaktuel positiv og ligeledes nødvendig udvikling, idet stadig flere psykologiske erfaringer fra det arbejdsmedicinske felt indikerer, at der på arbejdsmarkedet grundet vækstparadigmets krav om konstant vækst og profitmaksimering og deraf følgende konsekvenser som overlæsning af arbejde i forhold til medarbejdere, krav om forandring af rutiner og arbejdsområder, konstant kompetenceudvikling, har indsneget sig en stigende tendens til en markedsgørelse og en dehumanisering i menneskesynet og forståelsen af

menneskets rolle og værdi som samfundsborger. Således at forstå, at mennesket i en vækstparadigmatisk sammenhæng i stadig højere grad ses som et kapitalgode, der med sine ressourcer og kompetencer ikke blot får løn for at skabe produkter og ydelser, men hvis opgave det er at lade sig produktudvikle (Prætorius, 2007). Herved bliver det uklart for især medarbejderne, på hvilken måde de egentlig er tilknyttet virksomheden, hvilken tilknytning de egentlig har til deres leder. Og uklare tilknytningsforhold har vist sig at kunne være stærkt stressfremkaldende og medvirkende til sygefravær, idet det fører os for langt væk fra vores autentiske selvs kerne, autentiske selv-opfattelse og indefrakommende motivation. Vi får en tendens til at være ydrestyrede, demotiverede og deprimerede (Ryan & Deci, 2000).

Autentisk tilknytning og forbundethed tyder på at være vigtige for en motivation, der kommer bæredygtigt indefra, i modsætning til en motivation der er ydrestyret, byggende på krav og kontrol (Ryan og Deci, 2000).

Og for at den integrerende krop skal kunne opretholde sin evne til at være integrerende og transcenderende kræver det, at man som leder er sig sit ansvar bevidst omkring, hvordan ens ledelsesstil, ens måde at være som menneske påvirker ens omgivelser på godt og ondt.

LEDERNES STEMME

Dorte Glensvig, (RS), 42 år. Seniorprojektleder i et stort rådgivende ingeniørfirma. Intern HR medarbejder. Diplomuddannelse i ledelse.

"Man skal som leder også kunne stille sig de muligvis ubehagelige spørgsmål omkring, hvorfor lykkes det her ikke for mig, hvorfor kan jeg ikke det og det. Også her er kroppens klangbund en stor hjælp. Fordi når man er i resonans med den, er det langt nemmere at få klare indtryk af, hvad årsags- og virkningssammenhænge er, hvor løsninger skal findes".

I undersøgelser, hvor man har sammenlignet mennesker, hvis motivation er autentisk og indefra orkestreret med mennesker, hvis motivation i forhold til handling er eksternt kontrolleret, vil det typisk være således, at den førstnævnte gruppe vil vise sig at være i stand til at have og udvise højere grad af interesse, engagement og tillid, hvilket manifesterer sig i form af øget præstationsevne, vedholdenhed og kreativitet (Deci & Ryan, 1991), som øget vitalitet (Nix, Ryan, Manley, og Deci, 1999), øget selvværd (Deci & Ryan, 1995), og generelt øget velvære (Ryan, Deci, & Grolnick, 1995).

Afsnit 3

*"Du er en universel celle
- du er ganske enkelt forbundet
med alle de andre celler
i dette ocean af bevidsthed."*

Afledt heraf skitserer og belyser artiklen endvidere de personlige og professionsmæssige kompetencer, der i et frugttræ-strategisk perspektiv, med kroppen og naturen som rolle modeller, er grundlæggende for at kunne virke som optimal formidler og underviser i det nye paradigme.

Autenticitet, selvrealisering, dyder og fremtiden ledelse

Hvis vi lige for at få et overblik, studerer det klæde som artiklens hovedtråde har vævet sammen, hvad står vi så med i hænderne? Vi står med en teori, der blandt andet omhandler hvordan vi kan lære af kroppen og naturen i ledelse og kommunikation. Et paradigme, hvor alt levende er celler i et levende system - hvor alle celler i denne organisme (på mikroniveau er det eksempelvis os mennesker), hænger sammen, er medskabende og konstant via den intuitive intelligens og skalarbølgernes informationsoverførende egenskaber, udveksler, samordner, afstemmer, koordinerer og deler information, viden og erfaringer, og på den måde skaber både kort- og langsigtet bæredygtighed i og med, at vi intuitivt giver samtidigt med at vi selv vokser. I dette levende system er det så frugttræ-strategiens tese og filosofi, at vi hver især og sammen har mulighed for at redefinere vore begreber, og anvende vore såkaldte bevægelses- og begrebs"apparater" på andre og nye måder, i andre og nye retninger, der for os selv og andre har et formål, der rækker ud over, eller transcenderer os selv, "er større" end os selv.

Og hvilke menneskelige kvaliteter og personlige og professionelle kompetencer kalder et sådant muligt nyt paradigme så mon på?

Hvilke personlige og professionsmæssige kompetencer, er i et frugttræ-strategisk perspektiv, med kroppen og naturen som rolle modeller, grundlæggende for at vi kan være optimale formidlere, undervisere, rådgivere, medarbejdere i et muligt nyt paradigme hvor man kan forestille sig at

- **undervisningssituationer redefineres til transformationsuniverser** med den integrerende krop og dens sanser og intelligenser, som det medie, der er omdrejningspunktet for at begribe, erkende, erfare og opfatte og omsætte ny emergerende sans og viden;
- **formidling og undervisning redefineres til processer af medskabelse**, hvor både 'formidler' og 'modtager' i læringsprocessen skaber rum til at ressourcerne i den integrerende krop kan få fri bevægelse til at udøve dens, i dette perspektiv, egentlige formål i betydningen af "response-ability", der i den danske oversættelse betyder ansvar. Men tager man den engelske betydning bogstaveligt, står vi med, og har vi adgang til et udvidet ansvarlighedsbegreb, der er i resonans med de overordnede principper i den integrerende krop, nemlig at vi hver især har et ansvar for at være optimale medskabere i den forstand, at vi bruger kroppens sanser, intelligenser, dens fulde bevægelighed på alle planer – fysisk, følelsesmæssigt, socialt, musisk, åndeligt, sprogligt, logisk/matematisk til at respondere optimalt på (i betydningen at gøre hvad vi kan for at tune os ind på og om muligt være i resonans med) læringsimpulser, og emergerende,

opstående bevidsthedsaspekter, der måtte være momentant tilgængelige – 'indefra og udefra';

- **læring i dette perspektiv redefineres til evnen til selvansvarligt at respondere optimalt på læringsimpulser og emergierende bevidsthedsaspekter, der måtte være momentant tilgængelige i transformationsuniverset;**
- **Og motivation i transformationsuniverset redefineres til at være de tilstedeværende integrerende kroppes evne til optimalt at praktisere response-ability og bevidst medskabelse (Eriksen, 2013).**

Hvilken etik, hvilke dyder, styrker og værdier kan vi forestille os kunne være grundlæggende og nødvendige for fremtidens ledere, når de har mulighed for på bæredygtig vis at praktisere medskabelse i det omfang, som det transcenderende læringsunivers med den integrerende krop muliggør?

Med de tråde nærværende artikel har sammenvævet, står vi muligvis med et muligt paradigmeskiftende klæde i hånden. I overensstemmende med dette klædes filosofi, er vi alle sammen medskabere af det, i sin videre og emergierende eller opstående form. Så i både teori og praksis kan det være op til det enkelte individ, om dyderne og værdierne i fremtidens ledelse skal være funky, forførende, fanden i voldske, finurlige, flow-orienterede, eller noget helt andet, når fremtidens ledere lader sig inspirere af kroppen og naturen i forhold til at bevidstgøres om og implementere paradigmeskiftets mulige såvel individuelle (personlige) som kollektive (organisationsmæssige) værdimæssige bevægelse fra eksempelvis magt til medskabelse, fra konkurrence til samarbejde og innovation, fra autoritet til integritet, fra inspektion til inspiration, fra en karriere-orientering til en kalds- og 'response-ability'-orientering, fra flaks til flow? (Eriksen, in press).

Når der over Apollons templet i Delfi stod skrevet "Gnothi seuton", der oversat til dansk betyder, at man skal finde sig selv eller kende sig selv, handlede det for grækerne om den dyd, der ligger i at kende sin plads som medansvarlig samfundsborger i forhold til ikke bare sit land men i forhold til kosmos og guderne. Det var således også en påmindelse om ikke at blive overmodig og begå hybris. Erkendelsen af, hvem man er, har i størstedelen af den kendte, menneskelige historie været uløseligt forbundet med at forstå, at man er en lille del af et større hele – af naturen, slægten, samfundet og kosmos. Man har haft et ansvar og med dette ansvar skullet udvikle sig i forhold til noget andet og større end sig selv. Dette "andet" end os selv synes at være blevet stadig mere problematisk for det vestlige menneske. Biblen og præsterne opleves ikke længere som et tilhørsforhold, der definerer eller forpligter os. Og tilhørsforhold er i højere grad blevet et spørgsmål om et personligt til- og fravalg, som det enkelte menneske er frit stillet til at tage efter behov (Brinkman & Eriksen (red), 2006, p.9).

Så opfattelsen af, som en del af dyderne og det værdimæssige grundlag, at relatere og agere medskabende og medansvarligt i forhold til noget "andet", til dimensioner større end én selv, synes i hvert for en tid at have været afløst af en

opfattelse af selvrealisering som værende den meningsdimension, individet er rettet imod i stedet for eksempelvis at have fokus på at bidrage til fællesskabet, til samfundets sociale sammenhængskraft, til social ansvarlighed, til dydernes medskabende rettethed mod noget, der er større end os selv.

Så hvilke dyder kunne vi muligvis med fordel i forhold til fremtidens ledelse og selvledelse overveje at lade os inspirere af?

Ifølge Immanuel Kant's Kritik der Urteilkraft, 1790 passerer dydens vej gennem 3 hovedregler:

- Evnen til at tænke kritisk og autonomt
- Evnen til at føle empati for andre mennesker
- At være ét med sig selv, have forliget sig med sig selv. (Kant, 1790).

Modellen for social kapital opererer, uden at kalde dem dyder, med termerne: retfærdighed, tillid, respekt, samarbejdsevne. (Gylling Olesen et al., 2008).

Seligman (2004) inkluderer og opererer i positiv psykologien med dyderne som en væsentlig del af den psykologiske oplevelse af tilfredsstillelse og vejen til flow-tilstanden.

"Når trivsel og velvære udspringer af anvende vore styrker/forer og dyder, fyldes vores liv med autenticitet" (Seligman, 2004, p. 22, 9-10). Han nævner, at tre kriterier for styrker og dyder er, at de

- værdsættes i alle kulturer
- værdsættes i sig selv, ikke blot som midler til at nå andre mål
- er lette at bearbejde.

Selv om psykologi ifølge Seligman har negligeret dyd, har religion og filosofi ikke gjort det. Og gennem årtusinder og på tværs af kulturer er der høj grad af overensstemmelse vedrørende dyd og styrke. Konfutse, Aristoteles, Aquinas, samuraiernes Bushido-kodeks, Bhagavad-Gita omfatter alle seks kernedyder:

- Visdom og viden
- Mod
- Kærlighed og menneskekærlighed,
- Retfærdighed,
- Selvbeherskelse,
- Åndelighed og
- Transcendens.

Om kernedyderne skriver Seligman:

"Den velvære, som brugen af dine karakteristiske styrker afføder, er forankret i autenticitet. Men ligesom velvære er nødt til at være forankret i styrker og dyder, må disse på deres side være

forankret i noget større. Ligesom det gode liv er noget større end det behagelige liv, er det meningsfulde liv større end det gode liv" (Seligman, 2004, p. 27, 5-9.

Dyderne er ligeledes et essentielt grundlag for eksempelvis de græske filosoffer Aristoteles og Platon. Kirkeby, (2008) operer med 12 dyder for fremtidens ledelse, der tager udgangspunkt i de græske dyder, her gengivet i en overbliksguide, afgrænset til denne artikels indhold, men som ingenlunde afspejler den omfattende kompleksitet i Kirkeby's beskrivelse.

Kirkeby's dyder i ledelse fra bogen "The virtue of leadership", Kirkeby, 2008, p.171 - 176) – (min oversættelse).

- 1) **At være til tjeneste for samfundet** (handler i sin essens om at være til rådighed for sine omgivelser med hjælp til selv-hjælp og realistisk feedback ift. medarbejdernes styrker og svagheder i forbindelse med eksempelvis uddelegering af ansvar).
- 2) **Autonomi** (autonomi medfører etisk integritet. At valgene der træffes er baseret på personlige ædle principper med hensyntagen til det omkringliggende samfund).
- 3) **Reffærdighed** (tro mod lovens ånd, at man har modet til at tolke organisationens love, så de tilgodeser medarbejderen. At man kan modtage kritik. Det afføder udadtil dyderne ærlighed og tillid, hvormed man også selv belønnes).
- 4) **Praktisk visdom** (Lederens evne til at finde balancen mellem psykologisk indsigt, realistisk sans for situationen og handling ud fra ædle principper).
- 5) **Dømmekraft** (Inkluderer lederens omfattende sans for samfundet eksempelvis afspejlende evnen til at imødegå konflikter inden de opstår. En veludviklet sans for hvordan organisationens intra- og interpersonelle psykologi skabes. Evnen til ud fra et historisk overblik at anvende både succeser og fejl. Evnen til at kunne se og finde løsningerne, de alternative veje).
- 6) **Kunsten at bringe til live** (Lederens evne til intelligent empati og bevidstheden om vigtigheden af at kunne kontrollere denne evnes manipulative aspekter. Evnen til at sætte sig i den andens sted og respektere rummet imellem to positioner, så viljen til magt bevidst moduleres).
- 7) **Sans for tiden og evnen til at være i nuet** (evnen til at have excellent situationsfornemmelse og bevidsthed om kontekst. Evnen til at være i sansende kontakt med hele organisationen og have et overblik over rækkevidden, konsekvensen af dens væren i verden på godt og på ondt).
- 8) **Umiddelbar indsigt** (På latin hedder det intuition. Evnen til at kunne se det, der ikke kan ses, vide det, der endnu ikke vides, og evnen til at fortolke og se det der opleves i et andet lys).
- 9) **Euforia** (Dyden at kunne tage modgang let og kultivere glæden ved det uundgåelige. En form for realitetssans omhandlende at tro også kan være sansen for at virkeligheden i en positiv forstand kan være anderledes. Den

kapacitet, der ligger i håbet om at kunne skabe den virkelighed vi alle drages mod).

- 10) **Evnen til klar tale** (Lederens evne til og ansvarlighed for ift. organisationen at kommunikere og sikre sig, at budskabet er forstået. Viljen og evnen til at forklare og bestræbelsen efter at skabe forståelse. Viljen til at udrydde menings manipulationer og undgå indoktrinering. At se kulturen som udfordring og vide at det er i omgangen med den, at lederen bliver humanist).
- 11) **At forstå organisering** (Lederens evne til at være til tjeneste og have et overblik over organisationens forskellige former for processer, og afdække, støtte nye emergerende konstellationer i at komme til live i organisationen. Lederen må overvinde sine fordomme, egne forventninger om sin position og så blive en facilitator af processen. På denne måde er lederen garanteret for, at nyt kan komme til verden).
- 12) **Lederen skal gøre organisationens ånd håndgribelig** (Lederen må gøre det han siger, og være hvad han gør. Han må gå foran og han må søge og lede efter det nye, det emergerende).

Ledelse, spejlneuroner og udvidelse af den neurale motorvej

Så som et afsluttende overbliksbillede, hvordan kunne man så påbegynde implementeringen af værditransformationen og de ledelsmæssige dyder både på det personlige og det organisationsmæssige plan?

Overordnet set kunne man starte med i sin dagligdag i muligvis endnu højere grad at integrere sine mange intelligenser, og derved styrke sin intuitive intelligens, der bliver stadig mere udviklet i takt med hvor helhjernet og dermed udviklet hjernens neurale netværk er (Zohar & Marshall, 1999). Flere former for neurale netværk betyder en større flade at kunne operere på inde i hjernen og udenfor hjernen. Når neurale netværk har mulighed for at koordinere på kryds og på tværs i hele hjernen, mulighed for at opnå den størst mulige forbindelsesgrad med flest mulige hjernecentre og deres neurale netværk, begynder ikke blot muligheden for helhjernet heden at opstå. Men også muligheden for det hele menneske, muligheden for den hele organisation, der jo består af mennesker. Og jo flere af medarbejderne i en virksomhed, der er helhjernede, i des højere grad har virksomheden muligheden for at blive et helhjernet arbejdssted. Og her begynder et meget interessant fænomen at finde sted. Nemlig dét, at vi med helhjernet heden i bagagen gør os selv og hinanden i stand til i højere grad at evne samarbejdets kunst. I des højere grad vi på nye og andre måder træner vores samarbejdsevne og evnen til, at vi hver især og sammen kan skabe et bedre psykiske arbejdsmiljø, i des højere grad danner vi nye nervebaner og neurale netværk. Og i des højere grad det sker, des bedre bliver vi til at samarbejde. Det er en gensidigt forstærkende effekt, der foregår hele tiden. Med et udvidet, mere helhjernet neuralt fundament har vi nu hver især og sammen, som ledere,

undervisere, formidlere en langt større kapacitet til både at være rummelige og innovative, inkludere mangfoldighed, forskellighed og originalitet.

Afkastet vi får ud af det er blandt andet stressforebyggelse, stressreduktion, øget trivsel og sundhedskvalitet. Forskningen kan fortælle os, at såfremt vi lykkes med at skabe netop et godt arbejdsmiljø eksempelvis i et projektforsløb i kraft af, at vi ændrer vores organisationsform fra faggrupperede grupper til fagligt tværgående, selvorganiserende teams, og vi lykkes med det, så kvitterer vores højintelligente levende system, kroppen ved at udskille det specifikke hormon, der samtidigt også er et transmitterstof, som hedder oxytocin (Moberg, 2003).

I samarbejds-mæssig henseende giver oxytocinet den enkelte medarbejder en oplevelse af sammenhængskraft med sit team, med sin organisation. En følelse af loyalitet og også forbundethed. Derfor har jeg valgt at kalde det forbundetheds-hormonet (eriksen, 2008). Samtidigt er oxytocin *det mest stressreducerende* hormon og transmitterstof som videnskaben til dato har kendskab til (Moberg, 2003).

En anden af kroppens kulturinfluerende og kulturskabende dimensioner er hjernens spejlneuroner. De er neurale spejle, der ikke blot spejler, hvordan eksempelvis et menneske ser ud, men ligeledes hvordan dette menneske føler, tænker, og hvad det har intentioner om (Pellegrino et al., 1992). Spejlneuronerne er neuronsystemer, der tillader os at begribe andre menneskers sind, ikke gennem begrebsmæssige fornuftsargumenter, som vi jo på mange måder er vant til. Men gennem direkte efterligning. Ved at føle, ikke ved at tænke

Spejlneuroner bruges således ikke kun til at efterligne handlinger, men også til at aflæse hensigter, følelser, motiver og til at uddrage sociale betydninger af det, der foregår. (Preston & de Waal, 2002), (Nakahara & Miyashita, 2005), (Fogassi, 2005), (Bargh et al., 1996)

Den udløsning af parallelle nervebaner i to hjerner gør, at vi på et øjeblik kan opnå en fælles fornemmelse af, hvad der tæller i et givet øjeblik. Neurologer kalder denne tilstand af at svinge sammen for "empatisk resonans", som er en egentlig direkte forbindelse fra hjerne til hjerne, der udgør en fælles resonans mellem to personer (Goleman, 2006).

Da spejlneuroner hverken tager på ferie eller afspadserer, vil det sige, at de er fuldtidsarbejdende 24 timer i døgnet. Måske lige med undtagelse af tidsrummet, hvor vi sover. De spejler konstant. Hvad der spejles, lagres ligeledes som hukommelse i vores system. Hvad der gentagende lagres, vil som tidligere uddybet, på et tidspunkt udgøre et overtal af hukommelse. Overtal af hukommelse, vil oftest i vores hjernes neurologi og i vores psykologi være ensbetydende med at en vane er skabt. Og indtil denne vane overgås af et andet og større overtal af hukommelser, vil den være gældende.

Det betyder med andre ord, at vi mennesker påvirker hinanden i meget høj grad. Det betyder ligeledes, at vi præger hinandens adfærd i høj grad. Hvad din kollega gør, spejles af dine spejlneuroner og lagres som hukommelse. Sker dette gentaget, bliver det til en vane. Som havde du selv gjort det. Så andres vaner kan meget nemt blive vore egne vaner. Vore vaner kan nemt blive andres vaner. En organisations virksomhedskulturelle grundantagelser kan nemt blive dine. Ligesom din selv-innovation vil præge dine kolleger og din virksomhed. Der er altså en tæt sammenhæng mellem din selv-ansvarlighed, din selv-innovation og virksomhedens, institutionens innovation. Mellem hvordan virksomheden reelt praktiserer sine værdier, og hvordan det påvirker din egen værdi-innovation.

Afrundingsvis kan læseren, der har lyst til at beskæftige sig med en muligvis mindre håndgribelig, men afprøvet og virkningsfuld praksis, med fordel fordybe sig i Carl Otto Scharmer's U-teoretiske univers, hvor der præsenteres en ny måde for fremtidens medskabende paradigmeskifter at *downloade* emergerende, opstående aspekter, felter og teorier i forhold til eksempelvis læring, uddannelse, udvikling, innovation (Scharmer, 2008).

En ting er, at man kan sandsynliggøre muligheder og måder, hvorpå man eksempelvis med hensigtsmæssig fokuseret og bevidst indsats kan integrere nye dyder og måder at praktisere bæredygtig ledelse og selvledelse på og skabe nye læringsuniverser og innovationsmåder. Noget andet er, hvad man i kraft af sin intuitive intelligens måtte føle sig *kaldet til* at foretage sig, og hvad der giver mening og dermed danner grundlaget for den frugttræ-strategiske ledelse, hvor man bæredygtigt undlader at presse citronen indeni og udenfor sig selv, og formår at give samtidigt med at man selv og ens omgivelser vokser af det (Eriksen, 2002, 2008, 2013).

Referencer:

- (Ball, 2004).
- (Bargh et al., 1996).
- (Benyus, 1997).
- (Bertelsen, 2004).
- (Brinkman & Eriksen,
- (Byrnit, 2007). Stress set i et evolutionspsykologisk, komparativt psykologisk perspektiv. Jill Byrnit fra bogen "Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv, Thomas Dalsgaard (red.), Jurist- og Økonomforbundets forlag.), 2007
- (Cerbone, 2008).
- (Deci & Ryan, 1991)
- (Deci & Ryan, 1995)
- (Eriksen, 2002) www.heleneriksen.dk
- (Eriksen, 2008) www.heleneriksen.dk
- (Eriksen, 2013) www.heleneriksen.dk

(Fogassi, 2005),
(Franzoi, 2003).
(Gardner, 1983),
(Goleman, 1997).
(Goleman, 2006).
(Gylling Olesen et al., 2008, p.8, 31-36).
(Kant, 1790).
(Kirkeby, 2008)
(Kuhn, 1962),
(Moberg, 2003).
(Nakahara & Miyashita, 2005),
(Nasbitt, 2000).
(Nix, Ryan, Manley, og Deci, 1999)
(Pellegrino et al., 1992).
(Preston & de Waal, 2002),
(Prætorius, 2007).
(Ryan, Deci, & Grolnick, 1995).
(Ryan & Deci, 2000).
(Scharmer, 2008).
(Seligman, 2004, p. 22, 9-10).
(Zohar & Marshall, 1999).
(Zohar & Marshall, 1999).
(Wilber, 2000).