

Energiprocesser i personlig ledelse

Af Jørgen Svava Lind

Resume:

Begrebet personlig ledelse udgør sammen med begrebet strategisk ledelse – i bred betydning – basis for forståelse af det helhedsbetonede lederskab i ledelsesfunktioner. I denne artikel konkretiseres og præciseres begrebet personlig ledelse ved en beskrivelse af energiprocesser som bølgebevægelser, der passerer syv hovedtrin: Fra sansning/impuls/idé over opmærksomhed, energimobilisering, handling, kontakt og afslutning til tilbagetrækning af opmærksomheden.

Det påvises, at energipotentialer altid er til stede, men at energien ofte ikke flyder frit på grund af blokeringer og modstande. Der gives livsnære eksempler på, hvordan lederen ved egen opmærksomhed kan lokalisere modstandene i det trinvis forløb, og hvordan proceskonsulenten ud fra sin iagttagelse kan intervenere til inspiration for ledere og samarbejdende grupper af mennesker.

Der foregår i disse år et udviklingsarbejde på international basis omkring denne metode til udvikling af menneskelige ressourcer i virksomheder og organisationer.

Energiprocesser i personlig ledelse

I 1990'erne vil virksomhedsudvikling – blandt meget andet – også fortsat i høj grad dreje sig om udvikling af menneskelige ressourcer. Det vil stadigvæk være en stor udfordring for både topledere, funktionsledere og andre med ledelsesopgaver i virksomhedens forskellige ledelsesmiljøer at være opmærksom på udviklingen af egne – og andres – personlige ressourcer.

Fra rådgivning og konsultativt arbejde i virksomheder er det min erfaring, at mange ledere ikke har opnået egentlig tilfredshed ved deltagelse i uddannelsesforløb eller kurser, der har forsøgt at formidle management

teorier eller har tilbudt træning i anvendelse af såkaldte »ledelsesværktøjer«.

En administrerende direktør udtrykker det således: »Jeg har fået en del viden og mange gode værktøjer, men der mangler noget!« Det viser sig, at det ikke så meget er ydre succes eller fremgang, den pågældende savner, men snarere »en slags indre følelse af velvære«.

En anden erhvervsleder undrer sig over, at han ikke i højere grad kan »motivere« medarbejderne. Han mener at lægge en »utrolig energi« for dagen med hensyn til at argumentere, overtale og opildne sine medarbejdere. Det viser sig, at han kun i én forstand er dynamisk i sin lederstil. Han er samtidig hektisk, urolig og stresset. Han overser, at effektivt lederskab i høj grad afhænger af, hvordan man har det med sig selv. Hvad man udstråler.

Megen moderne leder- og ledelsesudvikling synes ikke i tilstrækkelig grad at pointere, at det er gennem forholdet til sig selv, man påvirker andre. I hvertfald undervurderer mange ledere den betydning, deres egen adfærd har for medarbejderne. Lederen er i større eller mindre udstrækning normdannende. Medarbejdere identificerer sig med eller tilpasser sig lederen, tillægger ham/hende autoritet og ansvarlighed. Det er f.eks. svært for medarbejdere i en virksomhed at håndtere konflikter effektivt, hvis lederen fejler konflikterne ind under gulvtæppet.

De fleste ledere er naturligvis klare over, at kvantiteten af teorier og værktøjer ikke betinger et godt lederskab, men at man må kigge lidt mere indgående på sig selv. Man indser da, at ens selvudfoldelse og adfærd præger medarbejderne og kulturen i virksomheden langt mere, end man måske umiddelbart tror.

Praktisk ledelsesværktøj kan være nyttigt,

Energiprocesser i personlig ledelse

Af Jørgen Svava Lind

Resume:

Begrebet personlig ledelse udgør sammen med begrebet strategisk ledelse – i bred betydning – basis for forståelse af det helhedsbetonede lederskab i ledelsesfunktioner. I denne artikel konkretiseres og præciseres begrebet personlig ledelse ved en beskrivelse af energiprocesser som bølgebevægelser, der passerer syv hovedtrin: Fra sansning/impuls/idé over opmærksomhed, energimobilisering, handling, kontakt og afslutning til tilbagetrækning af opmærksomheden.

Det påvises, at energipotentialet altid er til stede, men at energien ofte ikke flyder frit på grund af blokeringer og modstande. Der gives livsnære eksempler på, hvordan lederen ved egen opmærksomhed kan lokalisere modstandene i det trinvis forløb, og hvordan proceskonsulenten ud fra sin iagttagelse kan intervenere til inspiration for ledere og samarbejdende grupper af mennesker.

Der foregår i disse år et udviklingsarbejde på international basis omkring denne metode til udvikling af menneskelige ressourcer i virksomheder og organisationer.

Energiprocesser i personlig ledelse

I 1990'erne vil virksomhedsudvikling – blandt meget andet – også fortsat i høj grad dreje sig om udvikling af menneskelige ressourcer. Det vil stadigvæk være en stor udfordring for både topledere, funktionsledere og andre med ledelsesopgaver i virksomhedens forskellige ledelsesmiljøer at være opmærksom på udviklingen af egne – og andres – personlige ressourcer.

Fra rådgivning og konsultativt arbejde i virksomheder er det min erfaring, at mange ledere ikke har opnået egentlig tilfredshed ved deltagelse i uddannelsesforløb eller kurser, der har forsøgt at formidle management

teorier eller har tilbudt træning i anvendelse af såkaldte »ledelsesværktøjer«.

En administrerende direktør udtrykker det således: »Jeg har fået en del viden og mange gode værktøjer, men der mangler noget!« Det viser sig, at det ikke så meget er ydre succes eller fremgang, den pågældende savner, men snarere »en slags indre følelse af velvære«.

En anden erhvervsleder undrer sig over, at han ikke i højere grad kan »motivere« medarbejderne. Han mener at lægge en »utrolig energi« for dagen med hensyn til at argumentere, overtale og opildne sine medarbejdere. Det viser sig, at han kun i én forstand er dynamisk i sin lederstil. Han er samtidig hektisk, urolig og stresset. Han overser, at effektivt lederskab i høj grad afhænger af, hvordan man har det med sig selv. Hvad man udstråler.

Megen moderne leder- og ledelsesudvikling synes ikke i tilstrækkelig grad at pointere, at det er gennem forholdet til sig selv, man påvirker andre. I hvertfald undervurderer mange ledere den betydning, deres egen adfærd har for medarbejderne. Lederen er i større eller mindre udstrækning normdannende. Medarbejdere identificerer sig med eller tilpasser sig lederen, tillægger ham/hende autoritet og ansvarlighed. Det er f.eks. svært for medarbejdere i en virksomhed at håndtere konflikter effektivt, hvis lederen fejler konflikterne ind under gulvtæppet.

De fleste ledere er naturligvis klare over, at kvantiteten af teorier og værktøjer ikke betinger et godt lederskab, men at man må kigge lidt mere indgående på sig selv. Man indser da, at ens selvudfoldelse og adfærd præger medarbejderne og kulturen i virksomheden langt mere, end man måske umiddelbart tror.

Praktisk ledelsesværktøj kan være nyttigt,

men er sjældent nok – ligesom selv det bedste værktøj ikke er særlig brugbart for håndværkeren, hvis det ikke bruges som et naturligt element i en langt større helhed af omtanke, præcision og formål. Når sømmet skal slås i, er det godt med en god hammer – og gerne en knibtang, hvis det slås skævt. Men selve værktøjet og handlingen indgår altid i en omfattende helhedsproces af menneskelig energiudfoldelse.

Menneskelig energiudfoldelse

Der er mange veje til personlig udvikling og større selvindsigt. Det er velkendt, at effektive og kompetente ledere udover faglig skoling og strategisk dygtighed også besidder personlig vitalitet og gennemslagskraft, god kontakt-evne, intuition og evne til at se tingene i helheder. Men det er højst forskelligt, hvordan disse ledere udvikler en sådan modenhed. Hvert menneske er unikt og går sine egne veje. Det er imidlertid vigtigt at forstå, at der altid – for enhver – er store udviklingspotentialer.

Min erfaring er, at sådanne potentialer ikke nødvendigvis forløses ved et kursus i personlig udvikling, selv om det kan være inspirerende. Effektiv ledelsesrådgivning og proceskonsultation i virksomheden kan tydeliggøre og overvinde de personlige blokeringer i lederens energiudfoldelse. Især hvis de konsultative interventioner forankres i principper som »højt kontaktniveau« og »stærkt nærvær«. Af de sikkert utallige veje til selvudvikling er dette at højne energiniveauet ved at svække modstandene mod energien ihvertfald én vej, der har vist sig inspirerende for ledere.

Det gælder for menneskelig energi som for al anden energi, at den følger visse lovmæssigheder, herunder rytme, bølgebevægelse, puls og cirkulation. Endvidere gælder det almindeligvis, at mennesker oplever velvære, frihed og tilfredsstillelse, når energien strømmer frit.

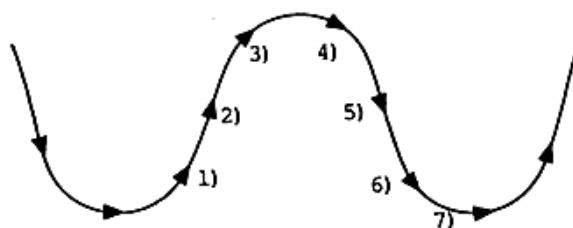
Energipotentialer er aldrig noget problem, selv om det kan opleves sådan. Energiressourcerne er principielt udtømmelige. Det er

modstanden mod at lade energien flyde i dens naturlige baner, der skaber problemer, f.eks. krafttab og ineffektivitet. F.eks. modstanden mod at lade ophobet energi få udløb. Eller mod at lade mobiliseret energi få udtryk. Eller modstanden mod at finde ro og hvile efter energimobiliseringer og handlinger.

Hvis mennesker gør megen modstand mod energistrømmene, kan svære konsekvenser vise sig, f.eks. kroniske spændinger eller psykosomatiske sygdomme. Et menneskes kropssprog vil ofte afsløre spændinger og blokeringer. På det psykiske plan kan konsekvenserne f.eks. være træthed, initiativløshed, angst eller depression.

Alt dette lyder ganske ligetil – i teorien. Men hvordan finde ud af, hvordan energien blokeres, og hvordan den kan frigøres?

Det kan her være vigtigt at forstå de enkelte trin i energiprocesserne. Hvis man – kunstigt – udskiller en enkelt energiproces fra det levende livs ustandseligt skiftende og foranderlige energimønstre, kan den – som bølgebevægelse – vises således:



Figur 1: Energi som bølgebevægelse

1. En indefra kommende *impuls* eller *idé*, eller en *sansning* af omverdenen fanges ind af den allestedsnærværende
2. *opmærksomhed*, der intensiveres og øges. Der sker en
3. *mobilisering af energi*, der på et tidspunkt udløses i
4. *handling*, som skaber
5. *kontakt*, hvor opmærksomhed, energi og handling smelter sammen, og hvor oplevelsen eller erfaringen fuldføres. Kontakt glider over i
6. *afslutning*, tilfredsstillelse, mætning, og processen afrundes i en

7. *tilbagetrækning* af opmærksomheden, hvilket giver plads til at nye impulser, idéer eller sansninger kan komme ind i opmærksomheden.

Kort kan man sige, at bølgebevægelsen beskriver dette at blive opmærksom på, hvad man vil, og derefter gøre det. Af mange samtidige impulser, idéer og sansninger træder noget frem som figur i opmærksomheden, mens andet glider i baggrunden. »Figuren« lades med energi, der naturligt afspændes i handling, kontakt og færdiggørelse af processen.

Energiprocesserne udspiller sig hele tiden og varetager organismens selvregulerende funktion. Hermed menes organismens søgen efter at opretholde ligevægt og sundhed i forskellige situationer under skiftende livsbetingelser. I den stadigt vekslende tilstand af balance og ubalance i organismen søges ligevægten hele tiden skabt i samspil med omverdenen, såvel på det fysiologiske som på det psykologiske plan.

Der er her omtalt det enkelte menneskes energiprocesser. I konsultativ virksomhed er det spændende at se, hvorledes de nævnte principper og processer også gælder for menneskelige fællesskaber, f.eks. parforhold, familier eller grupper af samarbejdende mennesker i en virksomhed eller organisation. Og det kan for samlevende eller samarbejdende mennesker være meget givende at opdage, *hvor energistrømmene blokeres*. Det kan nemlig ske mange steder! For at kunne gøre noget nyt og anderledes – hvis man da ønsker det, er det nødvendigt først at blive helt opmærksom på, hvad man rent faktisk gør.

Det beskrevne, trinvis energiforløb er ideelt. Energien flyder frit, der er ingen modstande. Hos spædbarnet ses sådanne helt frie processer: Barnet skrider eller græder umiddelbart, når det er sultent eller føler ubehag. Det ler, når man dikker det under hagen, osv. Voksne mennesker har derimod uendelige muligheder for at sætte barrierer op mellem hvert af de enkelte trin i energiprocessen, så strømmen mere eller mindre blokeres. Jeg

skal i det følgende kortfattet beskrive visse almindeligt forekommende blokeringer, samt give nogle livsnære eksempler fra mit konsultative arbejde.

Modstande mod energistrømme

Mellem 1) og 2) ligger modstanden typisk i en vægning mod at lade opmærksomheden indfange og energetisere impulser, idéer og sansninger. De opleves måske skræmmende, chokerende eller er tabubelagte. Tilstanden kan være »kronisk« med en generelt manglende åbenhed for både kropssignaler og sanseindtryk.

Eks.: I et meget forsigtigt og rutinemæssigt arbejdende lederteam afslører en af lederne pludselig under et møde, hvor der er sat focus på den manglende dynamik og idérigdom, at han har for vane at lade sine mange glimtvisse idéer eller problemløsningsforslag forblive i sin fantasiverden. Han »er sikker på«, at de er komplet urealistiske, så han drøfter dem aldrig med andre.

Mellem 2) og 3) blokeres mod at blive for energisk eller begejstret for idéer, tanker, ønsker eller behov. Normer, vurderinger og til lærte »sandheder« om rigtigt og forkert melder sig med stor styrke. Løftede pegefingre, regler for hvad man må, skal, bør, kan tillade sig, osv. Energi, der stoppes på denne måde, hober sig gerne op som kroniske spændinger eller stærke indre utilfredsstillede følelser.

Eks.: I en mellemstor virksomhed har en leder for vane at begrunde enhver beslutning med at fremhæve de etiske og menneskelige aspekter ved sagen, samt at appellere til medarbejdernes moral. Atmosfæren i virksomheden er ladet med aggression og tavs trods. Dette har stået på i årevis. Ved et fællesmøde interverneres ved at påpege den tunge stemning i rummet samt ved at spørge de tilstedeværende om, hvilken værdi

denne stemning skaber for dem. Omsider udtrykker en af medarbejderne sig åbent og direkte, idet han henvender sig til lederen: Hvis vi blot engang imellem fik en saglig begrundelse i stedet for en moralprædiken, kunne vi måske få lavet noget her i firmaet!

Mellem 3) og 4) består blokeringen i ikke at lade den mobiliserede energi udløse sig i handling eller udtryk. Den akkumulerede energi holdes krampagtigt tilbage, eller rettes retrofektivt indad som en lammelse af kroppen. Psykologisk vil den indadrettede energi i reglen opleves som en pinefuld tilstand, f.eks. som angst eller skyldfølelse. Baggrunden for blokeringen kan være førnævnte strenge indre dommerinstans, samt en pludseligt opdukkende angst i forbindelse med konsekvenserne af handlingen. Bordet fanger! Tør jeg tage ansvaret? Hvis jeg gør det, er der ingen vej tilbage! Hvis jeg handler forkert, vil jeg blive afvist, eller straffet!

Eks.: En administrerende direktør står overfor en større investering i teknologifornyelse. Alt er lagt til rette. Beregningerne synes at holde. Både medarbejdere og bestyrelse er taget i ed. Pludselig bliver han syg og søger rådgivning. Her gennemarbejder han følgende historie: Som barn og ung blev han tillagt skylden, når noget gik galt i familien. Han husker, at han udadtil altid påtog sig denne skyld for ikke at risikere at blive »reelt« skyldig i familiens splittelse, hvis han reagerede, som han egentlig havde lyst til.

Han lærte sig at stoppe sine handlinger. Men samtidig skabte han sig en intens drøm om at få succes, at blive påskønnet for sin egen skyld og for sine egne, autentiske handlinger. Alt dette reaktiveres nu. Investeringen skal blive en succes, ellers bliver det total fiasko.

Ved den store opmærksomhed på det fortidige, hidtil uafsluttede, kan han pludselig adskille fortid og nutid. Da

han går siger han: Endelig – nu har jeg alt at vinde, ikke noget at tabe.

Mellem 4) og 5) ligger blokeringen typisk i, at handlingen har været træg, inkonsekvent eller ufuldstændig. For at gardere sig, for ikke at risikere for meget, er tingene kun gjort halvhjertet. Baggrunden for dette er frygten for at udskille sig, stå ordentligt inde for sig selv, tage ansvaret på sig. Måske er man bange for ubehageligheder, afvisninger, konflikter, etc.

Eks.: I en virksomhed søger personalechefen rygdækning hos administrerende direktør overfor personalet. Han træffer ikke mange selvstændige beslutninger, hvilket passer direktøren ganske udmærket, da han på sin side gerne vil have styr på tingene. Der sker så – naturligt nok – dette, at medarbejderne i stigende grad refererer direkte til direktøren. Personalechefen føler sig overset. Han bliver irriteret og depressiv, og overvejer at søge bort fra firmaet.

Der interveneres ved ubarmhjertigt at konfrontere begge med samme spørgsmål om og om igen: Hvad vil du *egentlig*? Alle søforklaringer og forbehold konfronteres eller overhøres indtil der er skabt klarhed omkring en kompetancefordeling, som de begge accepterer, og som de hver især tager personligt ansvar for.

Mellem 5) og 6) ligger modstanden eller blokeringen i ikke at ville slippe handlingen og kontakten. Hvadenten processen har været velgennemført eller uheldig, så hænger man fast. Kan ikke sige farvel! Vil have mere. Burde altid have gjort det anderledes eller bedre. Igen ses, hvorledes den indre løftede pegefinger kan stoppe energistrømmen.

Eks.: I en personalegruppe eksisterer en *norm* om, at det er godt at give hinanden så megen feedback som muligt. Det kan man jo altid lære af! Derfor vendes og

drejes alle hændelser og alle initiativer, man udøver kritik og selvkritik. Stemningen er tung, et par af medarbejderne har overvejet at søge nyt job.

Der intervereres ved at lade gruppen arbejde indgående med tidsperspektiver. Hvordan vil trivslen og effektiviteten være om 1 måned, 6 måneder, 1 år, 2 år, osv. hvis a/ normen opretholdes? b/ normen ændres? En gruppe kan ved bevidst valg og konkret strukturering ændre eksisterende normer.

Mellem 6) og 7) kan stadigvæk blokeres ved at nægte at slippe processen helt. Grunden er en uopmærksomhed på tanker, følelser eller signaler fra kroppen eller omverdenen, der giver budskaber om noget, der afslutningsvis skal udtrykkes eller gøres.

Eks.: En meget travl håndværksmester i en mindre virksomhed er meget tilfreds med sin evne til at færdiggøre enhver situation. Han betragter det også som noget af et paradoks: Så travl han end er, så får han mere tid, og mere energi, når han udfører, hvad han kalder »at gøre færdigt«.

Det består i at lukke øjnene nogle sekunder efter hvert gøremål, aftale eller samtale for at se, »om der er mere«. Det er der ofte, og så gør han det, der mangler.

Afslutning

Jeg har med beskrivelsen og de udvalgte autentiske eksempler ønsket at påpege nytten af at være opmærksom på menneskelige energiprocesser i deres helhed og i deres trinvise forløb. Formålet er at fremme det gode lederskab og samarbejde i ledelsesfunktioner, og midlet er at lære sig selv, sine energipotentialer og ressourcer, samt sine modstande og blokeringer bedre at kende.

Jeg har også ønsket at påpege nytten af i rådgivning og konsultation at kunne interverere præcist og konsekvent ud fra en stor opmærksomhed på disse processer.

Der foregår i disse år i flere lande et udviklingsarbejde omkring denne vej til udvikling af menneskelige ressourcer i virksomhederne. Det er langt fra den eneste vej, men den er farbar, spændende og – har det vist sig – effektiv.

Litteratur

Herman, Stanley M. and Korenich, Michael. *Authentic Management. A Gestalt Orientation to Organizations and Their Development.* Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reading, Mass., 1977.
Nevis, Edwin C. *Organizational Consulting. A Gestalt Approach.* New York, gic press/Gardner Press Inc., 1987.

drejes alle hændelser og alle initiativer, man udøver kritik og selvkritik. Stemningen er tung, et par af medarbejderne har overvejet at søge nyt job.

Der intervereres ved at lade gruppen arbejde indgående med tidsperspektiver. Hvordan vil trivslen og effektiviteten være om 1 måned, 6 måneder, 1 år, 2 år, osv. hvis a/ normen opretholdes? b/ normen ændres? En gruppe kan ved bevidst valg og konkret strukturering ændre eksisterende normer.

Mellem 6) og 7) kan stadigvæk blokeres ved at nægte at slippe processen helt. Grunden er en uopmærksomhed på tanker, følelser eller signaler fra kroppen eller omverdenen, der giver budskaber om noget, der afslutningsvis skal udtrykkes eller gøres.

Eks.: En meget travl håndværksmester i en mindre virksomhed er meget tilfreds med sin evne til at færdiggøre enhver situation. Han betragter det også som noget af et paradoks: Så travl han end er, så får han mere tid, og mere energi, når han udfører, hvad han kalder »at gøre færdigt«.

Det består i at lukke øjnene nogle sekunder efter hvert gøremål, aftale eller samtale for at se, »om der er mere«. Det er der ofte, og så gør han det, der mangler.

Afslutning

Jeg har med beskrivelsen og de udvalgte autentiske eksempler ønsket at påpege nytten af at være opmærksom på menneskelige energiprocesser i deres helhed og i deres trinvis forløb. Formålet er at fremme det gode lederskab og samarbejde i ledelsesfunktioner, og midlet er at lære sig selv, sine energipotentialer og ressourcer, samt sine modstande og blokeringer bedre at kende.

Jeg har også ønsket at påpege nytten af i rådgivning og konsultation at kunne interverere præcist og konsekvent ud fra en stor opmærksomhed på disse processer.

Der foregår i disse år i flere lande et udviklingsarbejde omkring denne vej til udvikling af menneskelige ressourcer i virksomhederne. Det er langt fra den eneste vej, men den er farbar, spændende og – har det vist sig – effektiv.

Litteratur

Herman, Stanley M. and Korenich, Michael. *Authentic Management. A Gestalt Orientation to Organizations and Their Development.* Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reading, Mass., 1977.
Nevis, Edwin C. *Organizational Consulting. A Gestalt Approach.* New York, gic press/Gardner Press Inc., 1987.