

# LEDELSE SOM ET KROPSLIGT UDTRYK

- ET ESSAY BASERET PÅ EN FÆNOMENOLOGISK TILGANG TIL LEDELSE

Publiceret: 19. januar 2017

**BIRGER SØNDERGÅRD**

HD (A) og MLP Lektor  
Ledelsesakademiet Lillebælt, UCL

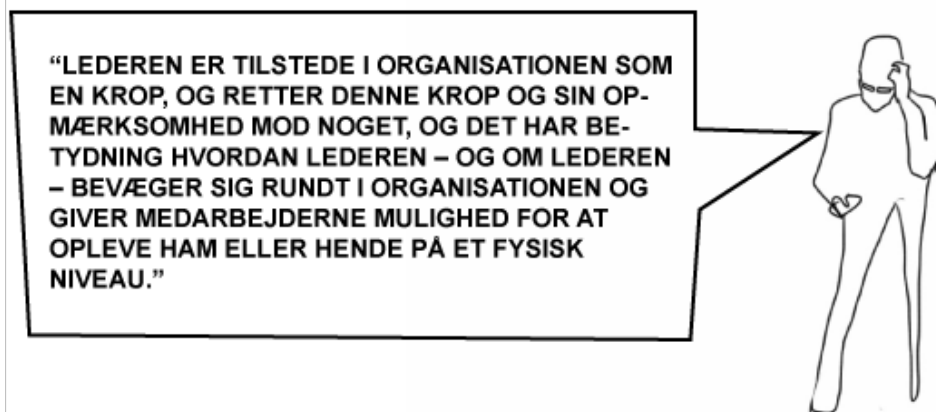


## ABSTRACT

Artiklen gengiver udvalgte bidrag til en fortælling om ledelse som et kropsligt udtryk, som en opfordring til undervisere og ledere om at medtænke den kropslige dimension, når der arbejdes med forståelsen og udførelsen af ledelse. Lederen er tilstede i organisationen som en krop, og retter denne krop og sin opmærksomhed mod noget, og det har betydning hvordan lederen – og om lederen – bevæger sig rundt i organisationen og giver medarbejderne mulighed for at opleve ham eller hende på et fysisk niveau, være opmærksom mod andre og være rollemodel med sit kropslige nærvær og holdninger.

## LEDELSE OG KROP

Vi bruger utallige kropslige metaforer om ledelse og organisation; - problemer vi skal ryste af os, mavefornemmelser i forhold til beslutninger, organisationer der skal trimmes, fedtet der skal skæres væk, men har ledelse et kropsligt udtryk? Har lederen en krop i ledelseslitteraturen?



I det følgende vil jeg gengive udvalgte bidrag til en fortælling om ledelse som et kropsligt udtryk, som en opfordring til undervisere og ledere om at medtænke den kropslige dimension, når der arbejdes med forståelsen og udførelsen af ledelse. Der er god grund til som leder at udvikle en sanselig oplevelse af egen krop og opbygge et sprog omkring sådanne sanselige oplevelser af sig selv i lederrollen. Vi er denne krop, vores bevidstheds bindeled til verden, og må fornemme og arbejde med koblingspunktet mellem den personlige kronologi – vores kropsligt lejrede erfaringsverden – og de aktuelle ledelsesmæssige udfordringer og opgaver som vi står overfor.



Vi kan forestille os ledelse helt uden krop, det gør rigtig mange managementbøger. Ian Lennie har i bogen *Body and Organization* (2000) vist en illustration af et "dekoblet" hoved, inden i hvilket der er illustreret en række management værktøjer. Vi accepterer denne dekopling af den øvrige del af kroppen, fordi den bygger videre på en Cartesiansk forståelse af viden, hvor

**"A MIND, OR SUBJECT, CONVENTIONALLY LOCATED IN THE HEAD, IS SEPERATED FROM THE BODY OF THE OBJECTIVE WORLD, AND FROM ITS OWN BODY" (IAN LENNIE 2000).**

Descartes insisterede dog alligevel på, at de to dele hænger uløseligt sammen, og havde en teori om, at sjæl og legeme forbindes via 'koglekirtlen' Glandula Pinealis – dvs. en lille kropslig kirtel i hjernen.

Ian Lennie, der har en ph.d. i sociologi og har arbejdet med kvalitetsudvikling indenfor sundhedssektoren i Australien, har problematiseret denne dekopling af kroppen og beskriver ud fra interviews med ledere blandt andet en case, der her gengives kort: Lederen oplever ikke effekten af hans ledelse medens det sker. Han tager arbejdet med hjem, og tænker over og bekymrer sig over hvad der skete. Han har ingen aktuel oplevelse af, hvad det gør ved ham. Han må høre fra andre, ofte dem derhjemme, at han er påvirket af situationen, at han "betaler prisen" for sit lederjob. Han har en fornemmelse af at være tømt og er uden kropsfornemmelse.

Noget lignende er behandlet af Tom Andersen Kjær i artiklen: *Mennesker taler først med kroppen* (Tom Andersen 2014). Her beskriver han hvordan en arbejdsgruppe på Herlev Hospital skulle komme med et

oplæg omkring værdigrundlag for sygeplejen. Tom Andersen Kjær reflekterer over, hvordan sygeplejerskerne i gruppen beskrev patienterne holistisk

**"..SOM EN UNIK PERSON MED EN FYSISK, EN PSYKISK, EN SOCIAL OG EN ÅNDELIG/EKSISTENTIEL DIMENSION.."**

men samtidig sig selv, i deres professionelle virke, i et antiholistisk lys som udøver af en profession uden nogen form for personlighed. Meget ledelsesteori har efter min mening samme tendens, at tale for et holistisk syn på medarbejderne og samtidig være snævert normative omkring, hvordan den professionelle leder skal agere, næsten som en lederrobot. Lederen skal motivere fortælles der f.eks. om, men ikke ret meget om, at lederen også er afhængig af medarbejdernes respons og initiativer for at opretholde egen motivation.

**"MEGET LEDELSESTEORI HAR EFTER MIN MENING SAMME TENDENS, AT TALE FOR ET HOLISTISK SYN PÅ MEDARBEJDERNE OG SAMTIDIG VÆRE SNÆVERT NORMATIVE OMKRING, HVORDAN DEN PROFESSIONELLE LEDER SKAL AGERE, NÆSTEN SOM EN LEDERROBOT. LEDEREN SKAL MOTIVERE FORTÆLLES DER F.EKS. OM, MEN IKKE RET MEGET OM, AT LEDEREN OGSÅ ER AFHÆNGIG AF MEDARBEJDERNES RESPONS OG INITIATIVER FOR AT OPRETHOLDE EGEN MOTIVATION."**



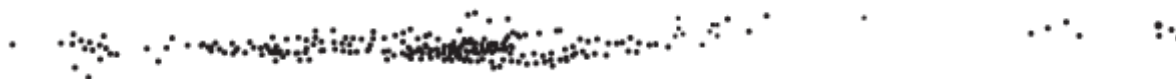
## **EN KROPSLIG VÆREN-I-VERDEN SOM MENNESKE OG SOM LEDER**

Vi skal være kropsligt tilstede for at kunne erfare noget, mennesker oplever i øjeblikke, fortæller Per Aage Brandt i bogen Det menneskeligt virkelige (2002) og fortsætter, at kognitivt forskende neurologer har vist, at vi ikke med vort "kød" kan føle os til stede i en situation og forvente følger af den, medmindre vi råder over netop tre sekunder eller mere. Ellers er nærværet ikke fuldbyrdet. Det er det nu alligevel ikke altid, heller ikke selv om øjeblikkene er mange. Per Aage Brandt siger:

**"..HVIS VI ER "FRAVÆRENDE" DER, HVOR VI FYSISK ER NÆRVÆRENDE, HAR VI BLOT TANKERNE ET ANDET STED. DET ER DISSE BEGIVENHEDER, AFSKED OG GENSYN OG AFSKED..., DER LÆGGER BUNDEN I VORT FØLELSSELIV: LÆNGSLER FREMAD OG BAGUD, NOSTALGIER OG HÅB, OG SOM FÅR OS TIL AT FØLE OS SOM OS SELV, SOM DETTE ENE MENNESKE, DETTE LÆNGSELSSYSTEM"**

Vi kan også være ude af os selv. Det gælder nu såvel ledere som alle andre mennesker. Hvordan kan man være ude af sig selv? Mogens Pahuus beskriver dette ud fra holdningsbegrebet i den lille bog Holdning og spontanitet (1995). Det er væsentligt at bemærke den måde holdningsbegrebet anvendes på. En holdning kan opfattes, og opfattes måske af mange, som noget rent bevidsthedsmæssigt, at vi har holdninger parate "oppe i hovedet" til dette og hint. Mogens Pahuus forstår holdning som den måde, mennesker står, går, sidder og bevæger sig på, altså en kropslig dimension. Holdningen viser sig endvidere i håndbevægelser og minespil og i den måde, man taler på, især i den tone, i hvilken man taler til andre

fortæller Mogens Pahuus videre. Når vi så f.eks. ler, er det sjældent en ren latter. Personens holdning modellerer denne. Vi mennesker tager vore affekter op i en modellering af dem, men engang i mellem er affekterne måske så store, at man bliver ude af sig selv og taber fatningen. Man har pludselig ikke en holdning forstået som en distance til hændelser og tilskikkelser. Man er ude af sig selv, uden filter, og vi får travlt med at komme ind i os selv igen.



Ian Lennie, som jeg indledningsvist citerede, bygger sit indlæg på især to forskere, der har kroppen som omdrejningspunkt for deres forskning. Henri Lefebvre og hans teori om social space hvor orden starter med og skabes ud fra kroppen, og Merleau-Ponty der lægger vægten på den kropslige væren-i-verden som udgangspunkt for erkendelsen af verden, hvilket er et brud med den lange vestlige filosofiske tradition, der tager udgangspunkt i bevidstheden. Succesfuld management er at skabe et livfuld rum af bevægelse, og med Ian Lennies ord: "A sense of buzz and a sense of excitement", der strømmer ud fra en krop, der er åben for muligheden for at organisere udover sig selv.

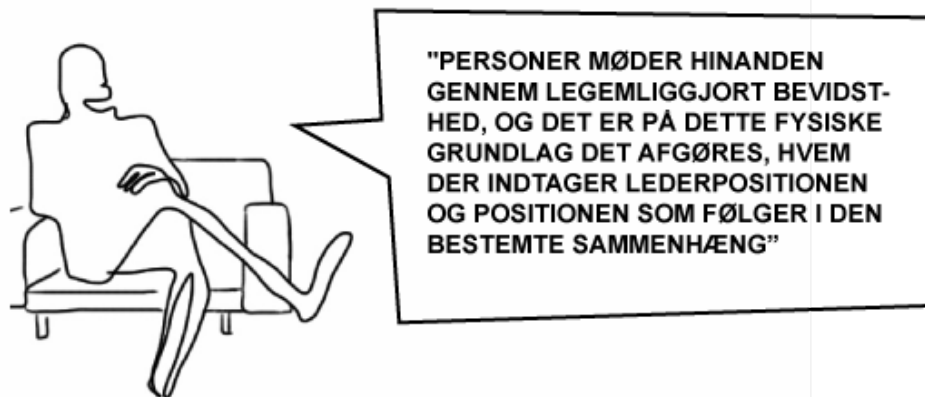
Merleau-Ponty er ikke ledelsesteoretiker. Alligevel vil jeg med udgangspunkt i Merleau-Pontys tænkning prøve yderligere at indkredse, hvad de kropslige udtryk for ledelse er, og undersøge om kvaliteten af denne kropslige baserede erfaring har en indvirkning på i hvilket omfang, vi er villige til at engagere os i ledelsesprocesser, som ledere eller som dem, der bliver ledt.

Merleau-Ponty giver nogle ledelsesrelevante eksempler i kapitlet Frihed, der indgår i hans hovedværk Perceptionens fænomenologi. Her taget fra den danske oversættelse af afsnittet i bogen Den menneskelige eksistens (2012). Merleau-Ponty indleder med at gøre klart, at der ikke kan tænkes nogen kausalrelation mellem et subjekt og dets krop, dets verden eller dets samfund.

**"DET, SOM MIT NÆRVÆR VED MIG SELV VISER, KAN JEG IKKE DRAGE I TVIVL UDEN AT MISTE GRUNDLAGET FOR AL MIN SIKKERHED". (MERLEAU-PONTY 2012).**

Konkret er lederen tilstede som en krop, lederen retter denne krop og sin opmærksomhed mod noget, og det har betydning hvordan lederen – og om lederen – bevæger sig rundt i organisationen og giver medarbejderne mulighed for at opleve ham eller hende på et fysisk niveau, være opmærksom mod andre og være rollemodel med sit kropslige nærvær og holdninger jævnfør tidligere beskrivelse af holdningsbegrebet.

Donna Ladkin har også behandlet dette i artiklen A phenomenological account of the felt experience of leadership (Donna Ladkin 2013) og giver et eksempel på, hvordan medarbejdere ofte taler om at ændre deres adfærd på grund af deres forestillinger om, hvad lederen ville have gjort i situationen.



Hvad nu hvis positionen som henholdsvis leder og følger endnu ikke er etableret, og skal den i hele taget sådan etableres engang for alle? Ud fra Merleau-Ponty teori må det være sådan, at personer møder hinanden gennem legemliggjort bevidsthed, og det er på dette fysiske grundlag det afgøres, hvem der indtager lederpositionen og positionen som følger i den bestemte sammenhæng. Denne legemliggjorte bevidsthed om den anden, og sig selv, og den derudfra følgende positionering skal opfattes som en dynamisk, gensidig påvirkende proces. Ledelse bliver på den måde noget relationelt, der skabes i situationen.

## KROPSSPROGET

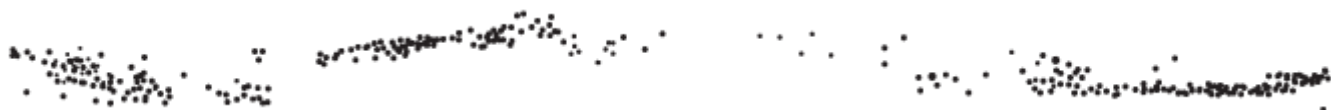
Jeg tror ikke, der er nogen blandt mine læsere der ikke har været udsat for den konsulentsandhed, at kropssprog fylder 93% af al kommunikation og ordene kun 7%. Det er delvis en myte. I starten af tresserne lavede professor i psykologi Albert Mehrabian et isoleret forsøg med 18 forsøgsdeltagere. Han fremlagde resultaterne i et fagtidsskrift, som viste at i dette specifikke forsøg gik ca. 55% af forsøgsdeltagernes opmærksomhed til det, de så (kropssprog), 38% til det de hørte (stemme), og kun 7% til ordenes betydning. Undersøgelsen og resultaterne er beskrevet i bogen Silent Messages (Udgivet i 1971 og i ny redigeret form i 1981). Det var en sandhed, der i den grad blev grebet. Mehrabian har siden i adskillige sammenhænge præciseret, at statistikken kun gælder den relative betydning af sprog og kropssprog, når den der kommunikerer taler om deres følelser og holdninger til noget, dvs. om kongruens i udtrykket når man f.eks. siger, at man kan lide en person. Mehrabian præciserer selv som følger på sin hjemmeside:

**"PLEASE NOTE THAT THIS AND OTHER EQUATIONS REGARDING RELATIVE IMPORTANCE OF VERBAL AND NONVERBAL MESSAGES WERE DERIVED FROM EXPERIMENTS DEALING WITH COMMUNICATIONS OF FEELINGS AND ATTITUDES (I.E., LIKE-DISLIKE)". (ALBERT MEHRABIAN HJEMMESIDEN 2016).**

Selvom Mehrabians undersøgelse og hans svar er blevet overfortolket, og procenterne kan variere, kan vi alligevel konkludere, at kropssproget har betydning i forbindelse med kommunikation og derfor i forbindelse med ledelse. Helle Winther fremhæver i artiklen Kroppen som læremester bragt i bogen Kroppens sprog i professionel praksis, at bevægelse er vigtigt, og dette at kunne indtage og fylde et rum:

**"HER HANDLER DET OM AT TURDE VÆRE PÅ OG KUNNE BÆRE DEN FORSTØRREDE KROPSLIGE KOMMUNIKATION, FOR NETOP GENNEM KROPPEN FORHANDLES LEDERSKAB, AUTORITET OG DERMED STATUS I RUMMET".**

Helle Winther angiver andetsteds i bogen en guide til at træne, hvad hun benævner den professionspersonlige kompetence, gennem tre dynamisk forbundne principper: Egenkontakt, kommunikationslæsning og kontaktevne samt lederskab over gruppe eller situationer, hvilket hun bl.a. udmønter som evnen til at indtage eller holde et rum med en sund og kropsligt forankret autoritet.



Indenfor personprofiler og ledertest indgår ofte det kropslige udtryk. Martin Hammerhøj, ph.d. i personlighed og motivation og Jørgen Friis, diplom i ledelse har behandlet dette i artiklen Evolutionen har skabt et solidt grundlag for at anvende personprofiler i erhvervslivet (Martin Hammershøj og Jørgen Friis 2013). I artiklen refereres blandt andet til Robert Hogan og gengives det argument, at de centrale temaer i personprofiler hviler på et evolutionspsykologisk fundament. De centrale temaer angives at være, og min pointe er, at det er svært ikke at se en kropslig manifestation af disse temaer: - "Agency" eller på dansk, handlekraft, hvor den hårde valuta for sociale samspil er individets formåen i at udøve hierarkisk dominans, men altså også omgivelsernes accept heraf samt "communion" eller på dansk, samhørighed, hvor den bløde valuta for sociale samspil er individets formåen i at drage omsorg for de nære relationer og pleje af sine øvrige tilhørsforhold.

I artiklen fortæller Hammershøj og Friis videre:

**"FORESTIL DIG, AT DU LEVER I DET MILJØ, HVOR EVOLUTIONENS VIRKNING VAR STØRST, DVS. AT DU INDGÅR I EN URGRUPPE AF 50 TIL 100 JÆGERE/SAMLERE, ORGANISERET I NOGLE MINDRE FAMILIER. FORESTIL DIG, AT DU PÅ EN OG SAMME TID SKAL SIKRE BÅDE DIN EGEN, FAMILIENS OG GRUPPENS OVERLEVELSE. DU SKAL DERFOR SKABE ALLIANCER, DER GIVER DIG OG DINE DEN FØRNE MAGT OG STATUS. SAMTIDIG SKAL DU LØFTE HELE GRUPPEN, SÅ DEN BLIVER MODSTANDSDYGTIG, I TILFÆLDE AF AT DER FOR ALVOR BLIVER FARE PÅ FÆRDE. FAKTISK ER DET MEGET INTERESSANT AT SAMMENLIGNE MODERNE VIRKSOMHEDER MED URGRUPPEN. VED FØRSTE ØJEKAST ER DER KLARE FORSKELLE (F.EKS. 10.000 ÅR), MEN DER ER OGSÅ NOGLE LIGHEDSPUNKTER.**

**FOR AT OVERLEVE SOM MEDARBEJDER ELLER FOR DEN SAGS SKYLD SOM LEDER I EN MODERNE VIRKSOMHED, SKAL DU HURTIGT OG UDEN DYBERE REFLEKSION KUNNE SVARE PÅ "HVEM I VIRKSOMHEDEN KAN FØRE AN? OG ER DEN, DER NU ER UDPEGET, DEN RIGTIGE?" SAMT "HVEM I VIRKSOMHEDEN KAN LEVERE TRYGHED OG OMSORG I UPROBLEMATISK SAMVÆR..?" (HAMMERSHØJ OG FRIIS 2013).**

## **FACE-WORK**

Ledelse som et kropsligt udtryk kan også anskues som et spil. Erving Goffman, der var en canadisk mikrosociolog, fremdrages fordi han har en række spændende iagttagelser vedr. dette, der stadig kan

sige noget i vor tid. Jeg har tidligere omtalt, at Helle Winther anvender begrebet scene, og Goffman citeres ofte for udsagnet:

**"HELE VERDEN ER NATURLIGVIS IKKE ET TEATER, MEN DET ER SVÆRT AT UDPEGE DE AFGØRENDE MÅDER, HVORPÅ DEN IKKE ER DET."**

Her trækker han i øvrigt på Shakespeare, og det er så åbenbart et tema som mange har slået an. Per Aage Brandt, som jeg tidligere har citeret, "drejer" udsagnet lidt og siger:

**".. DEN FORSTÅELSE, VI OPNÅR AF OS SOM VÆSENER, HVIS SANDHED ER, AT DE SPILLER (TEATER), NÅR DE GÅR I STÅ." (PER AAGE BRANDT 2002).**

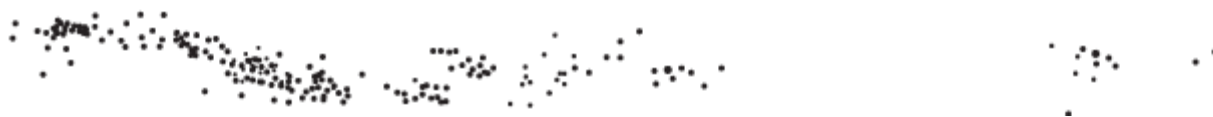
Per Aage Brandt udtrykker således et lidt større håb om ægthed i relationer, teater er (kun) noget vi spiller, når vi keder os i relationen. Som leder må vi sætte nye pejlemærker, så spillet ikke tager over!

Goffman påpegede, at hvert menneske lever i en verden fuld af sociale interaktioner, som ofte inddrager mennesket i ansigt-til-ansigt kontakt. Han kaldte denne teori face-work (Goffman 1955). Han lægger vægt på de sociale omgivers pres og determinerende karakter.

Lederen opretholder "face" når lederens valgte linje ud fra situationen stemmer overens med den forventede hos teamet. Lederen indser, at hans linje som forventet var korrekt, og han bekræftes derved i hans face. Typisk for en sådan situation, vil lederen kunne interagere med øget selvsikkerhed og selvtillid.



Ifølge Goffman, kan vi som interagerende personer også have et forkert face. Lederen følger ikke teamets forventede linje, men har ud fra sit eget selvbillede valgt sin egen linje. Man kan selvfølgelig mene, at en leder altid skal kunne sætte stemningen, skabe linjen, men det er nu nok aldrig tilfældet i alle situationer, jævnfør også den tidligere behandlede sammenhæng mellem lederskab og følgeskab. Lederen vil opdage at have et forkert face, og vil ofte føle en form for skam over sin manglende situationsforståelse (shamefaced kalder Goffman dette): Et ansigt, hvor personligheden viser tydelige tegn på en ubrugelig "linje", og som der ikke kan kommunikeres med. Lederen har svært ved at kommunikere med de ansatte igen og viser muligvis tydelige tegn på nervøsitet. Han står i en situation, hvor han har brug for, at modparten hjælper til at redde hans face.



Goffman kalder denne situation for en korrektionsproces. Korrektionsprocessen er et værktøj som tages i brug efter skaden er sket, idet et tab af ansigt ikke kan overses. Korrektionsprocessen hjælper dermed det pågældende face tilbage til den forventede linje. Dette gøres ifølge Goffman gennem en fire-trins model: Ved udfordringen erkender medarbejderen/ teamet problemet. Lederen får nu et tilbud om at rette

op på situationen. Dette kan gøres på flere måder, f.eks. kan teamet vælge at ignorere lederens diskurs af linje, ved ikke at tage situationen alvorlig og se det som en joke. Modsat kan en fra teamet bakke lederen op ved at forklare, at personen ikke var sig selv i den givne situation. Lederen kan også selv tage ansvaret på sig f.eks. ved at undskylde sin opførelse. Teamet skal acceptere lederens undskyldning og nye linje, for at den akavede situation kan ende, og lederen tilkendegive tegn på taknemlighed.

## AT ARBEJDE MED SIT KROPSLIGE UDTRYK

Der er altså, som nævnt, god grund til som leder at udvikle en sanselig oplevelse af egen krop og opbygge et sprog omkring sådanne sanselige oplevelser af sig selv som person i lederrollen. Vi er denne krop, vores bevidstheds bindeled til verden.

Det er sandsynligvis ikke et krav, at man på ethvert tidspunkt har denne stærke sanselige oplevelse af egen krop. Det er derimod nødvendigt med passende mellemrum at have denne oplevelse – at være nærværende og i fuld samklang med situationen - for at opretholde evnen til at aflæse situationer og kommunikere troværdigt.



**"DET ER SANDSYNLIGVIS IKKE ET KRAV, AT MAN PÅ ETHVERT TIDSPUNKT HAR DENNE STÆRKE SANSELIGE OPLEVELSE AF EGEN KROP. DET ER DERIMOD NØDVENDIGT MED PASSENDE MELLEMRUM AT HAVE DENNE OPLEVELSE – AT VÆRE NÆRVÆRENDE OG I FULD SAMKLANG MED SITUATIONEN - FOR AT OPRETHOLDE EVNEN TIL AT AFLÆSE SITUATIONER OG KOMMUNIKERE TROVÆRDIGT. "**

At skulle arbejde med sit kropslige udtryk kræver en del mod og i hvert tilfælde ihærdighed, fordi vaner skal brydes. Kroppen og det kropslige udtryk er særdeles vanebunden. Det er svært at skulle tænke nyt, at eksperimentere i tankerne, men det er en endnu større udfordring at skulle turde eksperimentere i handling, at få nye sanseindtryk, reagere på dem, og prøve at ændre sit kropslige udtryk.

## LITTERATUR:

Ian Lennie, Embodying Management fra bogen Body and organization (2000) SAGE Publications Ltd. London

Per Aage Brandt, Det menneskeligt virkelige (2002), Rævens Sorte Bibliotek forlaget politisk revy København

Mogens Pahuus, Holdning og spontanitet (1995), Kvan Århus



Merleau-Ponty, Frihed fra Perceptionens fænomenologi. Dansk oversættelse af Kurt Dauer Keller, Den menneskelige eksistens (2012) Aalborg Universitetsforlag, Ålborg

Kurt Dauer Keller, Den menneskelige eksistens (2012) Aalborg Universitetsforlag, Ålborg

Donna Ladkin, From perception to flesh: A phenomenological account of the felt experience of leadership. Leadership 9 (2013). SAGE Publications Ltd. London

Mehrabian, Albert, Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes (1981). Belmont, CA: Wadsworth

Mehrabian, Albert <http://www.kaaj.com/psych/smorder.html>

Martin Hammerhøj og Jørgen Friis, Evolutionen har skabt et solidt grundlag for at anvende personprofiler i erhvervslivet. Ikke publiceret artikel (2013)

Ervin Goffman, Social samhandling og mikrosociologi (1955). På dansk Hans Reitzel Forlag (2014) København

Helle Winther, Det professionspersonlige – om kroppen som klangbund i professionel kommunikation. Bragt i Helle Winther, Kroppens sprog i professionel praksis, Billesø & Baltzer (2014)

Helle Winther, Kroppen som læremester – en guide til kommunikationstræning, lederskab og personlig udvikling i professionel praksis bragt i bogen Kroppens sprog i professionel praksis, Billesø & Baltzer (2014)

Tom Andersen Kjær, Mennesker taler først med kroppen. Bragt i Helle Winther, Kroppens sprog i professionel praksis, Billesø & Baltzer (2014)