

Embodied Leadership

– fra indre til ydre lederskab



Af Sofie Kempf, ekspert i Embodied Leadership og kropslig læring i praksis

"You don't see the world as it is – you see the world as you are."

Amanda Blanke (2018)¹

Vi har alle en krop, som vi sanser os selv og omverdenen med. Vi påvirker og påvirkes konstant via vores sanser, uden om vores kognitive bevidsthed, og vi regulerer og tilpasser os kontinuerligt de sanseinput, vi får. Det betyder, at vores krop og sanser konstant er i spil og har en aktiv rolle i alt, hvad vi tænker og gør – også når vi leder.

Embodied Leadership

Embodied Leadership, på dansk kaldet *kropsligt lederskab*, er en spændende og voksende tendens inden for lederudvikling – og ikke uden grund. For ledere bliver bedømt på deres handlinger frem for deres intentioner, og ledelse er noget, vi gør – ikke blot noget, vi taler om og tænker over.

1. Amanda Blake, human biolog fra Stanford University, Master Somatic leadership Coach, forsker og forfatter.

Embodied Leadership tager det alvorligt, at lederen sanser og bruger sin krop hver dag, når han eller hun udøver ledelse, og gør derfor op med, at ledelse alene er noget, der læres gennem samtale og teoretisk refleksion.

Embodied Leadership har forskellige udspring. Forgangspersonerne er den amerikanske forsker og praktiker Richard Strozzi Heckler², ph.d. i psykologi, forfatter og grundlægger af Strozzi Institute, og Wendy Palmer, grundlægger af Leadership Embodiment³, 7. grads sort bælte i kampsporten Aikido. De har begge siden 1976 udforsket mind-body-forbindelserne i relation til bl.a. lederskab.

2. Richard Strozzi (ph.d. i psykologi) har et 7. grads sort bælte i kampsporten Aikido. Han har brugt over fire årtier på at forske, udvikle og undervise i krop og somatik til virksomhedsledere, executive managers, teams fra fortune 500-virksomheder, ngo'er, teknologi-startups, den amerikanske regering og militæret.
3. Leadership Embodiment er et træningssystem, der bruger principper fra kampsporten Aikido og mindfulness til lederskabstræning og stresshåndtering.

Den form for Embodied Leadership, som beskrives i denne artikel, har jeg selv udviklet med en baggrund som kropsterapeut og cand.mag.psyk.pæd. Jeg begyndte for godt 25 år siden at eksperimentere med, hvordan krop, tænkning og omgivelser kunne forenes i læringsprocesser. Her var målet at fordybe læringsprocesser og koble disse til det levede liv. Udforskningen har primært været praksisfunderet i en vekslen mellem det kropslige møde med klienter og klienternes møde med omgivelserne og perspektivering af praksis med teori.

I arbejdet med Embodied Leadership læner jeg mig bl.a. op ad neurofysiologien, kropsbaseret traumeterapi og kroppens neurale netværks betydning for udvikling. Artiklen bygger på min erfaring fra træning af ledere og mennesker generelt, koblet til den amerikanske psykolog, ph.d., Lisa Feldman Barretts⁴ forskning om krop-hjerne-forbindelsen.

Definition af Embodied Leadership

Embodied Leadership er en træning fra indre til ydre lederskab, hvor du nærværende hviler i din krops fysiske stabilitet og bruger din krops færdigheder til selvregulering af indre tilstande (som følelser, spændinger, tankelarm) og anvender kroppen til gensidig regulering i din kontakt til omgivelserne.

Definition af Sofie Kempf

4. Lisa Feldman Barrett, ph.d., er en fremtrædende professor i psykologi ved det amerikanske Northeastern University, hvor hun fokuserer på affektiv videnskab, endvidere direktør for Interdisciplinary Affective Science Laboratory.

Et væsentligt element i Embodied Leadership-træningen er at blive bevidst om nogle af de ubevidste sansninger, der styrer os. Det gælder både egne indre sansninger og kollektive ydre. Bevidstheden styrker nærvær og giver mulighed for at regulere og bryde med vanemønstre og vanehandlinger, dér hvor det måtte være givtigt. Lederens oplevelser af metoden viser, at kontakt til kroppen skaber særlige forandringer:

"Jeg har brugt de kropslige stabiliseringsøvelser og særligt den med fingrene en del. Det var ret vildt at mærke, hvordan jeg kommer tilbage i mig selv. Jeg kommer hjem i mig selv. Det gør, at jeg føler mig rolig og fri. Usikkerhed forsvinder, og jeg bliver glad."

Udtalelse fra leder, der har trænet Embodied Leadership

I citatet udtrykker lederen, hvordan hun bruger kroppen som et fysisk anker til nuet og i nuet – en kompetence, der er kendetegnende for Embodied Leadership. Med træning kan kroppen bruges som et anker, hvorfra du trygt kan udforske og blive bevidst om, hvad du sanser, udadtil og indadtil.

Med en øget bevidsthed om, hvad du sanser, følger muligheden for at anvende kroppen til at korrigere handlinger og uhensigtsmæssig adfærd. Oplevelse af øget frihed, ro og mod i lederskabet samt en bedre energibalance er ofte det, lederne fremhæver, at træning i Embodied Leadership har givet dem. Jeg udfolder elementer af ovenstående i artiklen og vil begynde med en introduktion til krop-hjerne-

forbindelsen i relation til handlinger. I det følgende afsnit vises og henvises til punkterne i figur 2.1. *Trin i hjernens valg af handling* (Barrett, 2021).

Hjernens vigtigste opgave er dit kropsbudget

"What is your brain's most important job? It's not rationality. Not emotion. Not imagination, or creativity, or empathy. Your brain's most important job is to control your body – to manage allostasis – by predicting energy needs before they arise so you can efficiently make worthwhile movement and survive."

Lisa Feldman Barrett (2020, s. 10)

Barrett konkluderer, at hjernens vigtigste opgave ikke er at tænke, men derimod at opretholde kroppens energibudget, som hun kalder den proces, der hedder allostase.

Allostase kommer fra græsk og betyder "forblive stabil ved at være variabel". Det gør hjernen ved, i situationen, at balancere kroppens energibudget gennem fysiologiske og adfærdsmæssige justeringer. Uden om vores bevidsthed forsøger hjernen hele tiden at forudsige det, der er i vente (pkt. 1). På baggrund af forudsigelsen og tilstanden i kropsbudgettet forbereder hjernen herefter en handling (pkt. 2). Er der underskud på kropsbudgettet, forbereder hjernen en handling, som den tror, er mindst energikrævende. Det vil svare til den handling, hjernen oplever som tryk og velkendt. I allostasen er en tryk handling en, der er blevet gentaget mange gange gennem livet og altså ikke nødvendigvis en handling, der i den aktuelle situation faktisk er mindst energikrævende.

Er der overskud på kropsbudgettet, er der råd til at investere. Det vil sige, at det er nemmere at korrigere hjernens forudsigelser gennem modtagelighed for nye sanseindtryk (pkt. 4) og gennemføre nye handlinger frem for at gøre, som vi plejer.

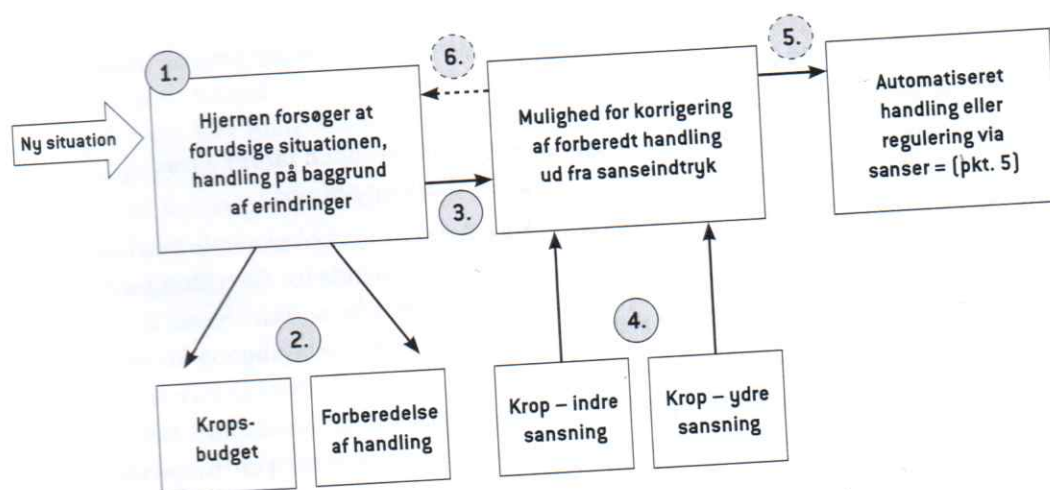
Lad mig komme med et eksempel. Hvis en leder gennem mange år har prioriteret færdiggørelse af handlinger, eller fx at tage vare på andres trivsel for opmærksomhed på egen tilstand, vil hjernen opfatte det at tilsidesætte sig selv som en tryk handling. Det betyder, at i situationer, hvor lederen har lavt kropsbudget, vil hjernen vælge en, for den, tryk handling, fordi den tror, det sparer energi. I eksemplet her vil det være at tilsidesætte egen trivsel og arbejde sig igennem opgaverne frem for at tage nærende pauser (pkt. 5). Er der derimod balance eller overskud i kropsbudgettet, er der plads til at investere ved at være mere opmærksom i nuet og ved at udføre handlinger, der er nye eller mindre velkendte (pkt. 6).

Ledere i eksemplet registrerer, at hjernen har brug for en pause, og vælger bevidst at korrigere hjernens planlagte handling ved at prioritere en nærende pause frem for at fortsætte.

Korrigerende af hjernens forudsigelser

Barrett (2020; 2021) fortæller, at vi kan betragte hjernen som en sort boks, der tager beslutninger ud fra de input, der kommer ind. Her nævner hun fire kilder til input:

1. **Hjernens forudsigelser** (pkt. 1): Uden om vores kognitive bevidsthed forsøger hjernen kontinuerligt at forudsige det



Figur 2.1. Trin i hjernens valg af handling. Inspireret af Barrett, 2021.

- næste, der sker. Det gør den på baggrund af handlinger og erfaringer fra tidligere i livet og særligt handlinger, som har været gentaget mange gange.
2. **Allostase** (pkt. 2): Kroppens energibudget dækker over de indre kemiske energibalancer såsom blodsukker, hormoner, temperatur etc. Det er kemiske balancer, som bl.a. er påvirket af stressniveau, søvn, belastningsgrad, sundhedstilstand m.v.
 3. **Ydre sansning** (pkt. 4): Sanseindtryk fra omgivelserne gennem syn, hørelse, duft, smag og ydre berøring.
 4. **Indre sanseindtryk fra kroppen** (pkt. 4): Sanseindtryk fra spændingstilstande, organer, åndedræt, holdning, temperatur etc.

Hjernen korrigerer en handling, når ydre og indre sansning ikke stemmer overens

med hjernens forudsigelse (pkt. 6), siger Barrett (2020/2021). Dog forudsætter korrigeringen, at vi har en vis opmærksomhed på det, vi sanser indefra og/eller udefra (pkt. 4) og har energimæssigt råd (pkt. 2) til at investere i en korrigerende.

Når hjernen foretager en korrigerende, bryder vi med automatiserede ubevidste handlinger. Når det sker, opstår det, vi kalder LÆRING. Sker korrigerende mange gange, bliver læringen mere vedvarende og en del af hjernens nye fremtidige forudsigelser.

Kendte af Kahnemans teori (2016) om system 1 og 2 vil formentlig kunne nikke genkendende til dele af Barretts model, som ses i figur 2.1, men Barrett har særligt fokus på, hvad der foregår neurologisk i krop-hjerne-forbindelsen, og på betydningen af kroppen og vores sanser i forhold til vores handlinger.

Hvad har kropsbudget, hjernens forudsigelser og Embodied Leadership med ledelse at gøre?

I en tid, hvor krav og hastighed er fortsat stigende, og hvor det at lede i kompleksitet og foranderlighed mere er normen frem for undtagelsen, har ledelse udviklet sig til en krævende disciplin. En disciplin, hvor mange af dagens udfordringer ikke kan løses med gårsdagens greb. Det betyder, at når lederen indgår i komplekse og foranderlige situationer, kan det være af afgørende betydning, at lederen bevidst kan korrigere nogle af hjernens forudsigelser. Når lederen kan det, giver det mulighed for i højere grad at handle ud fra det, der faktisk sker i situationen, og mindre ud fra mønstre, der er dannet på baggrund af noget, der skete engang for måske meget længe siden.

Ud fra Barretts forskning (2020; 2021) er det hjernens forudsigelser, der er styrende for, hvad vi ser, tænker og føler, og for, hvordan vi handler. Og det er input fra vores ydre og indre sansning og graden af bevidsthed om den, der korrigerer hjernens forudsigelse. Embodied Leadership handler netop om at blive bevidst om noget af alt det, vi ubevidst sanser og navigerer efter. Endvidere bevidst at kunne anvende kroppen som et fundament til at korrigere vanemønstre og handlinger. Kroppen bliver dermed en ressource, hvorfra det er muligt at stoppe op, frigøre sig fra fortidens vanemønstre og i højere grad tage beslutninger med afsæt i den faktiske situation.

Med afsæt i en konkret Embodied Coaching session med en leder demonstreres, hvor-

dan den indre sansning påvirker lederens adfærd.

Gert – når kroppen farver vores perspektiv og adfærd

Jeg havde på et tidspunkt en leder i forløb, lad os kalde hende for Gert. Når Gert og jeg talte om løst og fast, havde Gert en forholdsvis rank holdning, og hendes adfærd var behagelig. Det var rart at være i selskab med hende, fordi hun havde en høj grad af nærvær, var nysgerrig og havde et roligt væsen. Men lige så snart vores samtale faldt på noget af det, der pressede hende i hendes lederskab, trak hendes nakke sig lidt sammen, næsen blev løftet let i sky, hvilket lavede en lille bagoverbøjning i nakken og en spænding ved kraniekanten. Samtidig faldt skuldrene indad, hun fik et lille sammenfald i lænden, og hendes åndedræt blev overfladisk.

Kære læser, prøve at indtage den beskrevne kropspose, hvor du trækker din nakke lidt ned mellem skuldrene, løfter din næse let i sky, lader dine skuldre faldt indad mod dit bryst og laver en let krumning i din lænd, så du hænger i rygsojlen. Du vil formentlig opleve positionen som yderst ubehagelig. For Gert var den velkendt og tryk. En kropspose, som hun havde udviklet over tid, og som nu var en ubevidst og tryk del af hendes indre sansning og en måde at være i verden og i sit lederskab på. Lad os for nu kalde denne trykke og velkendte kropspose for *defaultkropsmønstre*.

I begyndelsen af vores arbejde opdagede Gert ikke, når kroppen ændrede position og spændingsgrad. Hun opdagede heller

ikke, at i samme nu, den defaultkrop indtog hende, forandrede hendes adfærd sig også. Hun blev mere vigende og urolig i kontakten. Hun brugte humor som metode til at undgå det mindre behagelige som f.eks. at forholde sig til, at hendes planlægning var urealistisk, og at hun konstant mødte ind uforberedt til vigtige møder. Hun opdagede heller ikke, hvordan adfærden påvirkede hendes omgivelser og medarbejdere. Og selvfølgelig blev medarbejderne påvirkede, for vi sanser alle hele tiden, og vi tilpasser os og regulerer os kontinuerligt (Feldman, 2020; Schilhab, 2022).

Den indre og ydre sansning

For at forstå ovenstående må vi zoome ind på samspillet mellem den ydre og indre sansning. Den ydre sansning, dvs. at se, høre, smage, dufte og mærke på huden er umiddelbart nemmere tilgængelig for vores opmærksomhed end vores indre sansning. Vi kan sige, at den ydre sansning overdøver den indre sansning. Det er med den ydre sans, vi registrerer, hvad der sker i vores omgivelser her og nu, men det er vores indre sansning sammen med hjernens forudsigelser, der er styrende for, HVORDAN vi umiddelbart reagerer på det, vi sanser (Blake, 2018).

I min samtale med Gert blev hendes ydre sans at LYTTE aktiveret, og jeg bad hende også om at SE arbejdet for sit indre blik. På trods af at hun sad i et trygt rum sammen med mig, reagerede hendes indre sansning øjeblikkeligt med at gå i et defaultkropsmønster. Og i forlængelse af dette mønster forandrede hendes adfærd sig

også og hendes måde at betragte og reflektere på.

Med ovenstående ønsker jeg at demonstrere, at kroppen, præcis som hjernen, har vanemønstre, der ubevidst styrer os, og at kroppen har stor indflydelse på vores adfærd, perspektiv og væren i verden.

Mere om de kropslige defaultmønstre

De kropslige defaultmønstre har base i det, der hedder den implicitte hukommelse. En hukommelse, der med afsæt i tidligere kropslige erfaringer hjælper os med at handle og orientere os i verden.

Den implicitte hukommelse⁵ er dannet ud fra en gentagende tilpasning til omgivelserne og har ofte solide rødder til barndommen og teenageårene. Oplevelsen af trykthed, forbundethed og det at føle sig respekteret var styrende for måden, vi tilpassede os på og dermed dannelsen af vores defaultkropsmønstre.

Mønstrene sidder godt fast og er trygge at leve med, så trygge, at vi kan gå gennem livet uden at opdage dem. De kan forandre sig ubevidst, hvis noget grundlæggende forandres i vores liv. Mange opdager dem kun bevidst, når de begynder at udforske dem, fx gennem kropsterapi eller Embodied Leadership-

5. Teori om den implicitte hukommelse kommer fra neurofysiologien. Det er viden, jeg har tilegnet mig gennem mange års interesse for feltet, og den kommer derfor fra flere retninger – se litteraturliste for gode bøger om feltet. Flere af grebene i det praktiske arbejde med krop og lederskab har jeg udviklet ud fra praksis, og først senere kom der artikler og bøger om neurofysiologien bag.

træning. Når vi er pressede, og kroppens energibudget er lavt, bliver mønstrene mere udtalte, fordi hjernen, som tidligere skrevet, vælger det velkendte og trygge for at balancere kropsbudgettet. Det var præcis det, der skete i eksemplet med Gert. Fordi Gerts energibudget var lavt, blev de defaultmønstre dominerende, så snart vores samtale faldt på noget, der pressede hende.

Forenklet betyder det, at hvis vi ikke er opmærksomme, så anvender vi ubevidst en fortidig adfærd på en nutidig problemstilling. Det er sjældent det mest optimale – og særligt ikke i Gerts tilfælde, hvor hun sidder for bordenden i vigtige møder eller har en svær samtale med en medarbejder.

Korrigerende af hjernens planlagte handling med brug af Embodied Leadership

Min erfaring er, at der ikke skal meget til for at korrigere en af hjernens planlagte handlinger, men det forudsætter, at vi har opmærksomhed på ydre og/eller indre sansninger, og netop dét kræver træning. Træningen af vores indre sansning er heldigvis effektivt på både her og nu-situationen og ved et ønske om mere varige adfærdændringer.

At opdage de defaultkropsmønstre er første trin i arbejdet med at korrigere en uhensigtsmæssig adfærd eller vane. I sessionerne med Gert brugte vi derfor tid på at undersøge hendes defaultkropsmønstre, så hun fik en øget bevidsthed om dem.

Herefter trænede hun en kropsposition, hvor hun hvilede godt i sig selv og opleve-

de stabilitet og nærvær. I begge positioner aktiverede jeg løbende hendes ydre sansning ved at bede hende visualisere billeder af arbejdsituationer, der pressede hende. Det bevirkede, at hun på stedet fik en oplevelse af, hvor forskelligt hun relaterede og greb opgaver an, alt efter om hun kom fra den ene eller den anden kropsposition.

Efter sessionen trænede Gert at skifte mellem de to positioner mange gange dagligt. Formålet var at træne korrigeringen og gøre den tryk og velkendt for hjernen og kroppen. Træningen bevirkede også, at Gert nu ofte opdagede, når hendes tilstand automatisk ændrede sig til default, og det gav hende en valgmulighed. I de situationer kunne hun nu bevidst vælge at korrigere til den stabile og nærværende position. Opstod der situationer, hvor hun havde brug for ekstra klarhed, kunne hun på forhånd gøre sig parat ved at vælge den stabile og nærværende position til.

Alt i alt oplevede hun, at det gav hende følelsen af en indre frihed til mere bevidst at kunne vælge handling. Samtaler blev mere givende, og hendes øgede nærvær gav hende en bedre fornemmelse af, hvad der skete omkring hende.

Bonus for Gert i ovenstående træning var, at hver gang hun flyttede opmærksomheden til kroppen og med nysgerrighed oplevede den indre stabilitet, gav det hendes hjerne en mikropause. Med mange mikropausers løbende gennem dagen satte hun energi ind på kropsbudgettet og fik dermed styrket den mentale sundhed og fik i forlængelse heraf en bedre nattesovn.

Når din indre balance påvirker relationer, energi og overblik

Defaultkropsmønstre ligger i os som en grundstruktur og har bl.a. stor indflydelse på, hvordan vi bruger os selv og interagerer med omverdenen. Det uddyber jeg i det følgende.

Gennem min mangeårige opdagelsesrejse ind i kroppens univers har jeg lagt mærke til, at graden af vores indre fysiske balance har overraskende stor betydning for både energiforbrug, overblik, kvalitet af nærvær og tillid i en relation samt evnen til at sige tydeligt til og fra. Den indre balance er det, jeg refererer til, når jeg i definition af Embodied Leadership skriver: "at hvile i din krops fysiske stabilitet og bruge den som afsæt".

Med fysisk stabilitet refererer jeg til en indre fysisk balance. Jeg skelner mellem en *horisontal* og en *vertikal* indre balance. Den vertikale balance omtales af andre ofte som *at stå groundet* og *at etablere jordforbindelse*. Når en person står med en god vertikal balance, er kroppens fysiske balancepunkt cirka midt i kroppen. Personen oplever kontakten til underlaget, og fra en tyngde ned i jorden rejser kroppen sig op.

I Embodied Leadership-træning arbejder vi med oplevelsen af, at skelettet bærer os. Går du til yoga, Qi-gong eller fx kampsport, vil du formentlig kende til oplevelsen af denne position. Den vertikale balance er tæt forbundet med vores åndedræt og vigtig for lederens evne til at navigere i travlhed og høj kompleksitet uden at miste fodfæste. Jeg vil ikke komme yderligere ind på den vertikale balance her, i stedet vil jeg introducere dig til den

horisontale balance, der formentlig er mere ukendt for mange.

For mange år tilbage opdagede jeg ved en tilfældighed den horisontale balance, og siden har jeg udforsket den i praksis både på mig selv og med et hav af klienter og kursister. Den horisontale balance har stor indflydelse på, hvor meget energi vi bruger, når vi relaterer til omverdenen og på kvaliteten af vores forbundethed, men også på, hvordan vi er opmærksomme, lytter og stiller spørgsmål.

Den horisontale balance handler om, hvorfra du kropsligt relaterer til omverdenen. Jeg skelner mellem det, jeg kalder en *overaktiv forside*, en *overaktiv bagside* og en *centreret kropsposition*. De fleste veksler ubevidst mellem de tre positioner, men som regel er en af positionerne mere default i kropsmønstret end de to andre.

I det følgende skal du møde Anna og Ellen, de er generaliserede udgaver af ledere med overaktive forsider/bagsider, som jeg gennem årene har trænet til en mere centreret position.

Anna – når forsiden af kroppen suger kræfterne og slører overblikket

Anna er leder og har et defaultkropsmønster med en overaktiv forside. At have en overaktiv forside svarer til, at Anna ubevidst rækker sine sanser og opmærksomhed ud i omgivelserne som tentakler. Det giver en skæv horisontal kropslig indre balance – forestil dig, at hun fysisk står lænet ud i omgivelserne og suger indtryk til sig. Man kan sige, at hun mister sig selv ind i forbundetheden. Det er energikrævende at suge så mange indtryk til sig, som Anna

automatisk kommer til. I adfærden kommer det til udtryk, som følger: Hun er god til at mærke stemninger og fornemme, hvordan andre har det. Hun er også god til at lytte og står parat, hvis du har brug for hjælp. Til gengæld er det nærmest umuligt for hende at 'finde tid' til at vælge sig selv til. Det har den konsekvens, at Anna ofte går træt, grænsende til udmattethed, hjem fra arbejdet.

Hos en person med en overaktiv forside har jeg lagt mærke til, at der er en tendens til, at vedkommende ikke kan mærke rygsojlen og bagside af kroppen. Det svarer til, at rygsojlen ikke er der, eller at den er som kogt spaghetti. Når rygsojlen ikke mærkes eller ikke har stabilitet, mangler der et fundament, hvorfra Anna kan trække opmærksomheden hjem til sig selv igen. Når opmærksomheden primært er ude hos andre og sjældent hjemme i en selv, er det vanskeligere at passe på sig selv i en travl arbejdskultur. Det bevirker, at det er svært at mærke, hvornår kapacitet og egne grænser overskrides.

Hvad værre er: Alene det at stoppe op og tage en mikropause ved at vende opmærksomhed til oplevelsen af en indre stabilitet i kroppen kan opleves direkte grænseoverskridende for en som Anna. En sådan mikropause vil forudsætte, at Anna bevidst må flytte opmærksomheden fra omgivelserne til sig selv, og det strider mod Annas default kropsmønster. For mange med høj grad af forsideaktivitet kan det føles meget uvant og utrygt og kan give en larmende dårlig samvittighed og et voldsomt ubehag, særligt når kroppens energibudget er i bund.

En overaktiv forside har også andre konsekvenser. Forestil dig, hvordan Annas overblik bliver påvirket, når hun står lænet ud i omgivelserne. Det kræver mange flere kræfter at skulle orientere sig. Det går ud over overblikket og gør det krævende at håndtere komplekse situationer.

I forhold til det relationelle har en skæv horisontal balance også konsekvenser. Med den overaktive forside læner Anna sig nærmest ind i forbundetheden, og nogle gange har hun sanserne helt ovre i den anden/de andre for at lytte og fornemme. På trods af Annas gode intentioner om at hjælpe og støtte kan hun komme til at virke intimiderende på modparten, hvilket går ud over kvaliteten af relationen og den psykologiske tryghed.

"Skal jeg ind til et møde, hvor der er meget på spil, er lidt nervøs for, hvad der skal ske, eller skal deltage i en ikke så behagelig situation, hjælper det mig meget, når jeg har min bagside med mig. Det giver bedre balance, det giver mig mere ro."

*Citat fra leder, der har trænet
Embodied Leadership*

Ellen – når bagsiden af kroppen skaber utryghed i relationen

Ellen har en overaktiv bagside. Hos hende er default kropsmønstret at relatere til omverdenen lettere tilbagelænet. Man kan sige, at hun ubevidst trækker sig væk fra forbundetheden. Det betyder, at hun har svært ved at mærke/sanse situationen og handler derfor mere ud fra, hvad hun tænker om situationen. Ellens reducerede forbundethed med omgivelserne bevirker,

at Ellen kan komme til at fremstå kold, arrogant eller ligeglad, når hun indgår i en relation. Personer, der relaterer til Ellen, kan ikke mærke Ellen, og det genererer overarbejde i form af utryghed eller irritation hos dem, der relateres til. Ellen selv lægger ikke mærke til, at den, hun relaterer til, er på overarbejde, fordi hun selv har lænet sig væk fra forbundetheden. Hun kan ikke mærke, hvordan den anden knokler.

Hvor Anna kan være udfordret på at bevare sit overblik, er det noget nemmere for Ellen at gå i metaposition og se tingene udefra. Ellens reducerede forbundethed kan dog betyde, at hun kommer til at tage beslutninger ud fra, hvordan hun forestiller sig, en situation er, fremfor hvordan den egentlig udspiller sig. I komplekse situationer, hvor det netop er vigtigt at sanse og fornemme situationen, før der tages beslutninger, kan det være problematisk at være styret af en overaktiv bagside.

Med en overaktiv bagside bliver Ellen ikke drænet i samme grad som Anna, fordi hun har sanserne hjemme hos sig selv. Til gengæld kan den reducerede forbundethed resultere i, at mennesker omkring Ellen kan føle sig kørt over eller ikke set. For Ellen selv kan den reducerede forbundethed generere en indre oplevelse af ensomhed.

Den centrerede position

Den centrerede position er betegnelsen for den position, kroppen er i, når lederen står balanceret i både den vertikale og horisontale balance. Her er den vertikale balance en forudsætning for at kunne regulere den horisontale. Det betyder, at der først må

etableres kontakt til underlaget og oplevelsen af kroppens midtpunkt og vertikale linje, før det er muligt at regulere forside/bagside-balancen (den horisontale balance).

En person med en overaktiv forside kan i situationen regulere den horisontale balance ved blidt at læne sig ind i egen ryg. Med kontakten til ryggen trækkes de sansende tentakler hjem i egen krop, og personen oplever øjeblikligt at få mere ro og et bedre overblik. Personer med en overaktiv bagside kan omvendt læne sig blidt ind i kroppens forside og herved opnå forbundethed med omgivelserne og et øget nærvær. Også her indfinder forandringen sig med det samme.

Fordelene ved den centrerede position er som med skiftet fra default krop til en nærværende krop, at lederen bliver mere nærværende med sig selv, og opmærksomheden på kroppen giver hjernen mikropausen, der styrker mental sundhed.

Ydermere giver den centrerede position også en oplevelse af en form for neutralt fundament. Et fundament, hvorfra lederen frit kan iagttage omverdenen eller egne reaktioner med åben nysgerrighed og uden bedømmelse og samtidig være forbundet med både sig selv og omgivelserne, idet relationen både sætter lederen og den, der relateres til, fri på måder, der styrker den psykologiske tryghed. I komplekse situationer kan lederen bruge den centrerede position som afsæt til at stoppe op, sanse og fornemme situationen og herfra fornemme, hvad der er brug for i situationen, og evt. skifte retning.

"Jeg er blevet mere opmærksom på, at jeg kan påvirke min egentilstand ved at kigge indad. Når jeg starter med at kigge ind, så har jeg mere overskud og får nemmere følgeskab, når jeg kigger ud."

Citat fra en leder, der har trænet Embodied Leadership

Oplevelse af den indre balance – at gå fra at tale til at opleve

Centralt i Embodied Leadership-træning er, at læringen foregår gennem oplevelser med kroppen, koblet med teori og relateret til den enkeltes lederskab og hverdag. Den kropslige træning og fysiske oplevelse bevirker, at deltagerne flyttes fra et forestillet tænkt domæne til et konkret oplevet. Selvom jeg oplever, at fortællingen om kroppens indre balance vækker genkendelighed hos mange og særligt hos dem, der har en overaktiv forside, opstår der ofte nogle ret vilde ahaoplevelser, når hhv. forside, bagside og den centrerede position bliver oplevet fysisk.

Herunder har jeg listet karakteristika fra de forskellige positioner. Karakteristikaene kommer fra min træning af ledere i Embodied Leadership og er erfaringsdelinger fra lederne og deres oplevelse af, hvordan den indre balance påvirker relationen og deres kommunikation.

Karakteristika, når leder A lytter og stiller spørgsmål til person B:

Karakteristika, når leder A har en overaktiv forside:

- Relationen bliver fokuseret og intens.
- Leder A stiller det ene spørgsmål i hælene på det andet.

- Der er fravær af mellemrum af stilhed, hvorfra der kan komme dybere spørgsmål og svar.
- Person B oplever ofte en trang til at trække sig tilbage, fordi relationen bliver for intimiderende.

Karakteristika, når leder A har en overaktiv bagside:

- Leder A's interesse for person B forsvinder i det øjeblik, leder A gør sin bagside aktiv, og tankerne vander til andre ting.
- Det kræver en indsats for leder A at finde på spørgsmål.
- Person B begynder enten at tale mere, formentlig i håb om at skabe forbundethed, eller også bliver person B mere tavs og får svært ved at finde ord.
- Person B giver ofte udtryk for at føle sig overset.

I træningsrummet opstår der ofte latter, når leder A skifter fra forside til bagside. Det sker, fordi det er meget tydeligt, hvor meget det påvirker både lytning, spørgsmål og den psykologiske tryghed, når leder A trækker sig væk fra forbundetheden og bliver bagside-aktiv.

Karakteristika, når leder A har en centreret position:

- Leder A oplever, at det er nemmere at kunne lytte åbent, og at spørgsmålene er af højere kvalitet.
- Der opstår naturlige pauser i dialogen, der giver plads til eftertænkning og dybere svar/spørgsmål.
- Samtalerne bliver mere udforskende og spændende.

- De finder hurtigere ind til essensen af det, de taler om.

Afslutning

"Jeg har fundet ud af at bruge min krop som støtte, når jeg kommunikerer, og det bevirker, at jeg ikke er helt så drænet efter arbejde."

Citat fra leder, der har trænet Embodied Leadership

Embodied Leadership er både enkelt og yderst komplekst og ikke mindst noget af en udfordring at formidle på skrift. Kroppen er konkret og ikke noget, vi kan forstå gennem ord. Det samme gør sig gældende for Embodied Leadership – det er noget, vi gør og oplever i praksis.

Embodied Leadership-træning kan betragtes som en sten, der kastes i vandet. Ringene er små i starten, svarende til, at du zoomer ind på det, jeg kalder mikrobevægelser. At du i mødet med verden stopper op og nysgerrigt retter opmærksomheden på de helt små bevægelser, der sker i dig selv. Det kan fx være en nysgerrighed på, hvor du spænder op eller slapper af bestemte steder i kroppen, når dit kropsbudget er hhv. i underskud eller overskud. Næste skridt er at opleve, hvordan din indre tilstand påvirker dit perspektiv, motivation, overblik eller kvaliteten i en relation.

Hvad kræver det at træne Embodied Leadership?

Kroppens indre sansning har rødder ind i barndommen og teenageårene, derfor er det uundgåeligt, at ubevidste mønstre bliver bevidste, når du træner Embodied

Leadership. Træning forudsætter derfor en vis grad af parathed, en god portion nysgerrighed og mod.

Eksempler på, hvad ledere, der har trænet Embodied Leadership, oplever, træningen har givet dem:

- Styrket nærvær, ro og kropsbevidsthed.
- Bedre til at træde ud af hamsterhjulet og bruge sine ressourcer mere hensigtsmæssigt
- Øget mod og kreativitet i lederskabet.
- Nemmere ved at stå i det komplekse.
- Oplevelse af frihed i lederskab og det levede liv.
- Nemmere ved at stoppe op og bevidst skifte retning.
- Øget selvværd.

Ønsker du mere viden om Embodied Leadership og få konkrete greb til, hvordan du kan træne dit kropslige lederskab, kan du lytte til podcasten *Med kroppen som øre*. Du finder den der, hvor du lytter til podcasts.

Litteratur

- Barrett, L.F. (2020). *Seven and a half lessons about the brain*. Picador.
- Barrett, L.F. (2021). *The Neuroscience of Change 2021*. <https://www.coachesrising.com/neuroscienceofchange>.
- Blake, A. (2018). *Your body is your brain*. Trokay Press.
- Helth, P. (2021). *Æstetisk Lederskab – kollektiv læring i praksis*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Kahneman, D. (2016). *At tænke hurtigt og langsomt* (2. udgave). Lindhart og Ringhof.
- Kempf, P.S. (2022). *Med kroppen som øre* (podcast).

- Prehn, A. (2016). *Hjernesmart ledelse*. Peoples Press.
- Paul, A.M. (2021). *The extended mind, the power of thinking outside the brain*. HMH Books.
- Schilhab, T. (2014). Neural bottom-up og top-down processer i læring og undervisning. *Pædagogisk Psykologisk Tidsskrift*, 5/6.
- Schilhab, T. (2022). Embodied coaching og læring (podcast-episode 40: *Med kroppen som øre*).

Mere om forfatteren

Sofie Kempf er stifter af virksomheden Core Energy, der siden 2008 har arbejdet med bæredygtigt arbejdsliv og ledelse fra et kropsligt afsæt. Hun er derudover tilknyttet traumeklinikken. Sofie er uddannet sygeplejerske, cand.mag. i voksenpædagogik og psykologi, advanced facilitator i Social Presencing Theater, Embodied Coach, kropsterapeut og heltetræner. Gennem 2½ år var Sofie qua sin kropslige ekspertise medforsker på Poula Helth's store forskningsprojekt om ledelse og læring i praksis på CVL/CBS. Sofie har bidraget til bøger og artikler og er udgiver af podcasten *Med kroppen som øre* – om kroppens potentiale i ledelse og arbejdsliv.