

# Det positive i negativ formåen

- indre bæredygtighed i personligt lederskab

Publiceret: 23. oktober 2024

Af: Sanne Østergaard Nissen



## TRÆK VEJRET

Husk at indånde  
luften  
ellers ryger  
fornuften  
Husk at trække  
vejret  
ellers overflyder  
bægeret

Nissen 2023a: 190

### ABSTRACT

Ledertrivsel og indre bæredygtighed kontra lederstress og mistrivsel er en stigende paradoksal udfordring for mange organisationer, hvor øgede stressniveauer blandt ledere ikke alene påvirker deres egen præstation, men også har negative konsekvenser for medarbejdere og organisationen som helhed (Tafvelin m.fl. 2023; Nissen 2023b; Teetzen m.fl. 2023; Harms m.fl. 2017).

Artiklen undersøger derfor det bæredygtige arbejdsliv for ledere, hvor selvbevidsthed, indre paradokser og kompleksitet (Nissen 2023b), positiv versus negativ formåen (Flandin m.fl. 2023; Simpson m.fl. 2002) og mindfulness spiller en væsentlig rolle (Higgs & Rowland 2024; Zhou m.fl. 2023). Alle emner som i udpræget grad optager lederstuderende i deres personlige lederskab. Som dynamisk refleksions- og dialogredskab udforsker artiklen 'Lederskabskraft-oktogonalen' (Nissen 2023b), der bidrager til selvindsigt og ruster ledere til konstruktiv håndtering af udfordringer samt ageren i de uløselige paradokser.

Det empiriske materiale til artiklen er hentet fra en lederuddannelse ved UCL, hvor ledere arbejdede med deres personlige lederskab. Med udgangspunkt i cases belyses, hvordan ledere udvikler indre bæredygtighed i løsningen af deres ledelsesopgaver gennem balancering af lederskabskræfter, negativ formåen og mindfulness.

## INTRODUKTION

I en VUCA-verden (volatilitet, usikkerhed, kompleksitet og tvetydighed) er forandringer blevet uundgåelige i organisationslivet (Higgs & Rowland 2024). Ledere står over for komplekse udfordringer med høje krav, diffuse relationer og daglig usikkerhed, hvilket kan føre til stress og påvirke trivsel og præstation (Zhou m.fl. 2023). Høje arbejdskrav og stress spiller en central rolle i lederes liv med potentiale for at reducere både jobpræstation og -tilfredshed (Harms m.fl. 2017). Kompleksiteten i lederes rolle og håndtering af paradokser kræver derfor udvikling af indre styrke og selvindsigt (Nissen 2023b). I relation hertil kan indre paradokser defineres som modsætningsfyldte aspekter af individuel oplevelse, forventning og ageren, som synes meningsfulde hver for sig, men som bliver uforenelige og modsatrettede, når de ses i relation til hinanden, og trods dette modsætningsforhold vedbliver med at eksistere over tid (Jarzabkowski m.fl. 2013; Smith & Lewis 2011). I særdeleshed bliver de indre paradokser i afvejningen mellem positiv og negativ formåen interessant. Positiv formåen er evnen til aktivt at træffe beslutninger og tage initiativer, ofte forbundet med ønskværdige egenskaber for ledere, såsom handlekraft, drivkraft og gennemslagskraft. I relation hertil bliver poeten John Keats' begreb 'negativ formåen' relevant, da det hjælper ledere med at bevare modstridende ideer og håndtere usikkerhed i en kompleks verden. Negativ formåen understøtter 'refleksiv inaktivitet' – altså evnen til bevidst tilbageholdenhed og undladelse af impulsiv reaktion under udfordrende omstændigheder (Flandin m.fl. 2023; Simpson m.fl. 2002). I lighed hermed fremhæves mindfulness, forstået som bevidst og opmærksom tilstedeværelse og nærvær i nuet, som en gavnlig tilgang til stresshåndtering og trivsel (Zhou m.fl. 2023). Studier indikerer, at mindfulness er forbundet med opgavepræstation og organisatorisk trivsel (Higgs & Rowland 2024). Indre bæredygtighed og selvbevidsthed betones tillige som afgørende for trivsel og effektivitet – også for ledere (Hildebrandt 2022; Bolschakow m.fl. 2023; Nissen 2023b). Deslige påvirkes medarbejderes engagement og trivsel positivt af autentisk ledelse, dvs. ledere, der er tro mod sig selv og egne værdier (Walumbwa m.fl. 2008; Bolschakow m.fl. 2023).

Artiklen udforsker 'Lederskabskraft-oktogonalen' og dennes otte dimensioner i forhold til, hvordan kræfterne kan ruste ledere til at håndtere og balancere paradokser, for derigennem at skabe mere bæredygtige arbejdsliv. Lederskabskraft-oktogonalen fungerer som et redskab til at forbedre selvforståelse, øge bevidstheden om eget ledelsesideal, og identificere udviklingsområder gennem selvevaluering inden for hver af de otte dimensioner: refleksionskraft, drivkraft, meningskraft, balancekraft, relationskraft, gennemslagskraft, dømmekraft og handlekraft (Nissen 2023b). Dette perspektiv udfordrer den traditionelle opfattelse af den heroiske og perfekte leder, og peger på håndtering af indre paradokser, som central i nutidens ledertrivselsudfordringer (Elmholt 2013; Lüscher 2021; Nissen 2023b). Desuden undersøges negativ formåen og mindfulness, som væsentlige komponenter i lederes indre bæredygtighed og trivsel, og til balancering af de indre paradokser i lederskabskraft-oktogonalen. Som led i denne udforskning inddrages lederstuderendes praktiske erfaringer, cases og analyse af disse.

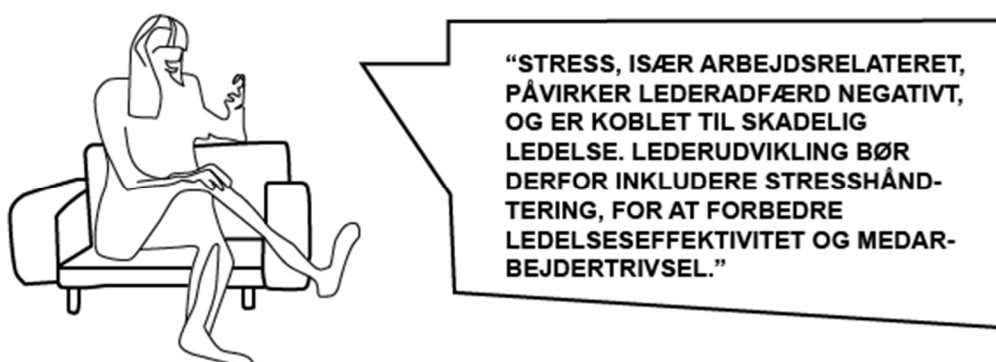
Hovedspørgsmålet, som artiklen forsøger at tilbyde svar på, er derfor:

I hvilket omfang kan lederes indre bæredygtighed og trivsel styrkes gennem øget selvbevidsthed, balancering af kræfterne i lederskabskraft-oktogonalen, negativ formåen og mindfulness?

## LEDERTRIVSEL OG INDRE BÆREDYGTIGHED

### Ledertrivsel versus stress og destruktiv lederadfærd

Ledere står over for komplekse udfordringer med ansvar for medarbejdere og varierende opgaver, hvor de både skal fremme organisatoriske mål samt styrke teamets engagement og effektivitet. (Bolschakow m.fl. 2023).



Stress får meget opmærksomhed i disse år og kædes sammen med negativ påvirkning af jobpræstation og -tilfredshed samt udbrændthed. En leders støtte er nøglen til at reducere stress og udbrændthed blandt medarbejdere. Men hvad hvis lederen selv bliver stresset? Stress, især arbejdsrelateret, påvirker lederadfærd negativt, og er koblet til skadelig ledelse. Lederudvikling bør derfor inkludere stresshåndtering, for at forbedre ledelseseffektivitet og medarbejdertrivsel. Tydelige lederroller og stressreduktion ses desuden som afgørende, for at forebygge destruktiv adfærd, som kan komme til udtryk både som passiv og aktiv destruktiv adfærd. Forskning indikerer, at arbejdsrelaterede stressorer, såsom rollesikkerhed, høj arbejdsbyrde og konflikter er en katalysator for passiv destruktiv adfærd. Usikre ledere, der ikke er klar over, hvad der forventes af dem, kan ende med at opføre sig forvirret eller trække sig tilbage. Modsat ses aktiv destruktiv adfærd ved aggressivitet og dominans (Harms m.fl. 2017; Tafvelin m.fl. 2023).

Trivsel er altså afgørende – ikke kun for effektiv ledelse, men også autentisk ledelse (Bolschakow m.fl. 2023). Autentisk ledelse, kendetegnet ved selvbevidsthed og etisk adfærd, påvirker positivt medarbejderes engagement, psykologiske kapital og jobtilfredshed (Walumbwa m.fl. 2008; Bolschakow m.fl. 2023). Forskning understreger tilmed ledernes afgørende rolle i medarbejdernes trivsel. Sundhedsorienteret ledelse øger jobtilfredshed, og træning i sundhedsorienteret adfærd er afgørende for positiv lederadfærd, hvor der både er fokus på organisatoriske interventioner og rekrutteringsstrategier for at håndtere destruktiv ledelsesadfærd, og derigennem at skabe et sundere arbejdsmiljø (Teetzen m.fl. 2023; Bolschakow m.fl. 2023; Tafvelin m.fl. 2023).

## Indre bæredygtighed

Relateret til tidens store udfordringer – også trivselsudfordringer – argumenterer Steen Hildebrandt (2022) for en dybere opmærksomhed på de 17 verdensmål, såvel som de nye indre udviklingsmål (IDG, Inner Development Goals), og for at tage dem alvorligt for at opnå bæredygtige ændringer. Hildebrandt påpeger "business as unusual" som en nødvendighed for en dybtgående forandring, transformation og proaktion i forhold til de store forandringer, kriser og udfordringer, som verden står overfor. For skal vi se ændringer på ydersiden, må der også ske ændringer på indersiden. De fem indre verdensmål, IDG'erne, præsenteres som nødvendige for at ydre og indre forandring kan ske, og inkluderer: 1) Være: selvbevidsthed, indre kompas, autenticitet og integritet, 2) Reflektere: Kritisk tænkning og vision, 3) Relatere: Empati og omsorg, 4) Samarbejde: Effektiv kommunikation, forståelse, tillid og samskabelse, og 5) Handle: Mod, optimisme, kreativitet og vedholdenhed (Hildebrandt 2022).



Hildebrandt erkender, at realiseringen af disse mål kan virke 'overvældende', og sætter spørgsmålstejn ved, om verdensmålene og de indre udviklingsmål overhovedet er realiserbare. Han betegner dem som en 'ideal-konstruktion' og 'en utopi', hvis et menneske skal kunne opnå alle de indre udviklingsmål, og opfordrer derfor til at: "Vi må tænke relativt, graduelt og i lag." (s. 18). Vejen beskrives som vanskelig, men mulig ved hjælp af dybe processer, såsom bl.a. samfundsmæssig oplysning, meditation, mindfulness, væredygtighedsfokus samt at "... afvente og forsøge, spørge, lytte og være åbne, sådan at vi kan lære, selv om vi allerede ved." (s. 19).

## LEDERSKABSKRAFT-OKTOGONEN OG INDRE PARADOKSER

Lederskabskraft defineres som: "... evnen til at stå stærkt i sig selv og ... lede både sig selv og andre." (Nissen 2023b: 50). Lederskabskraft er afgørende for at tackle de udfordringer, ledere står overfor, som kræver innovative og bæredygtige løsninger. Udgangspunktet for effektivt lederskab starter med lederens bevidsthed om sig selv og selvledelse, som også ses tæt knyttet til transformativt og autentisk lederskab. Selvom det er umuligt at opnå en fejlfri, perfekt eller heroisk lederrolle, har alle muligheden for øget selvindsigt, ved at identificere indsatsområder, vurdere vigtigheden af dem, anerkende styrker og identificere udviklingstiltag. Et indre kompas som 'Lederskabskraft-oktogonalen' kan guide denne proces (Nissen 2023b) og ses derved som en udvidelse samt operationalisering af de fem IDG'er.

Spørgsmål om, hvem man er og ønsker at være som leder, hvordan man træder i karakter og håndterer kompleksitet og forandringer, er essentielle i personligt lederskab (ibid.). Her kan lederskabskraft-oktogonalen som værktøj hjælpe til øget selvforståelse, bevidsthed om eget ledelsesideal og identifikation af områder, hvor udvikling er mulig, ved at evaluere sig selv inden for hver af de otte dimensioner på en skala fra 1-8:

**Refleksionskraft:** At reflektere over egne tanker og handlinger, forstå påvirkningen på andre, opgaven og situationen, uddrage læring og justere adfærd.

**Drivkraft:** At mærke indre motivation og have kendskab til egne værdier og styrker for at inspirere og motivere både sig selv og sit team og derigennem nå betydningsfulde mål.

**Meningskraft:** At finde dybere mening i det, man gør, ved at forstå sit formål, værdier og livsanskuelse og derigennem kunne bidrage til andres mening.

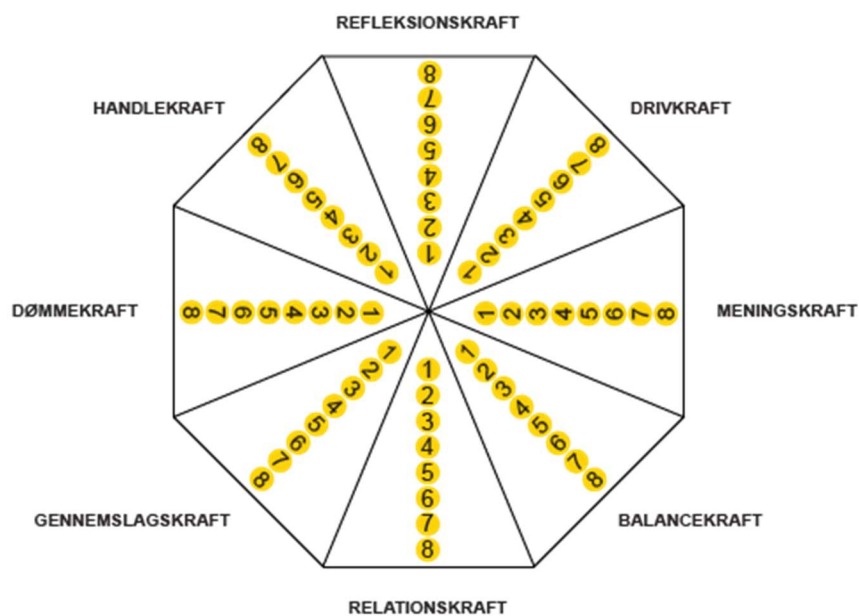
**Balancekraft:** At skabe balance i livet og som leder, samt håndtering af forandringer, paradokser og krydspres.

**Relationskraft:** At opbygge og vedligeholde bæredygtige relationer gennem empati, følelsesmæssig intelligens og feedback.

**Gennemslagskraft:** At påvirke og kommunikere effektivt med klare og tydelige budskaber.

**Dømmekraft:** At træffe velovervejede beslutninger og forstå egen etik og moral.

**Handlekraft:** At omsætte tanker og intentioner til handling og opnå konkrete resultater.



Figur 1: Lederskabskraft-oktogonalen. Kilde: Sanne Østergård Nissen (2023)

Modellen fremhæver indre paradokser i udviklingen af ledelsesidentitet og personligt lederskab med fokus på trivsel, indre bæredygtighed, væren og livsbalance, for at tackle kompleksiteten i

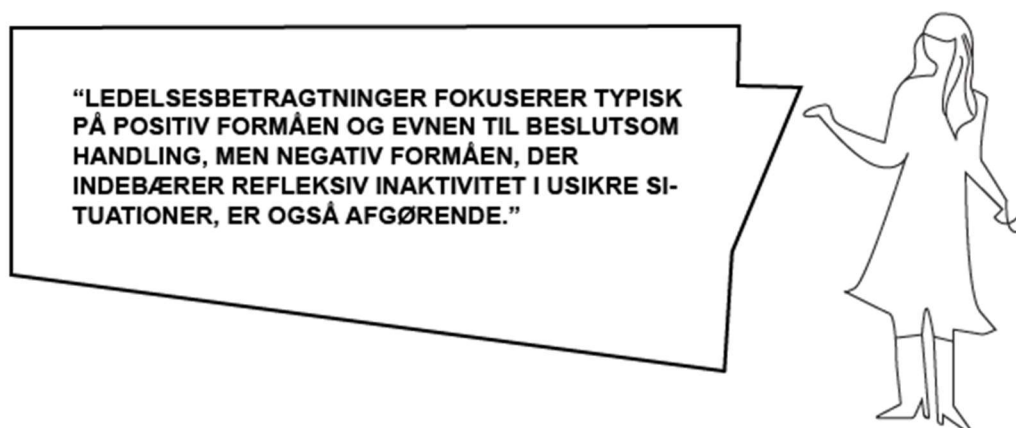
en foranderlig verden (Ibid.). Oktagonens kræfter udfolder og udvider de indre bæredygtighedsmål (Hildebrandt 2022), men kan også skabe indre paradokser, f.eks. mellem handlekraft og refleksionskraft, gennemslagskraft og relationskraft eller balancekraft og drivkraft.

De implicitte paradokser i oktagonen, kan forstås som tilhørs- og præstationsparadokser, der opstår, når individer i en organisation eller gruppe oplever indre konflikt og splittelse i forhold til værdier, forventninger, overbevisninger og identitet, og/eller skal jonglere flere og ofte modstridende roller og opgaver, hvilket kendetegner nutidens ledergerning. Et indre paradoks kan derfor defineres som tilsyneladende modsigelsesfyldte aspekter af individuel oplevelse og handling, som synes meningsfulde hver for sig, men som bliver uforenelige og modsatrettede, når de ses i relation til hinanden, og alligevel fortsætter med at eksistere over tid (Jarzabkowski m.fl. 2013; Smith & Lewis 2011).

Som værktøj adskiller lederskabskraft-oktagonen sig ved at starte med et indefra-ud perspektiv – trin 1-4, hvor fokus er på selvarbejde: at vurdere sit nuværende selv og ønskede selv, identifikation af udviklingspotentiale og design af eksperimenter. I trin 5 bruges værktøjet som dialog- og feedbackredskab og derved et udefra-ind perspektiv. Lederskabskraft-oktagonen kan implementeres i uddannelsesforløb og LUS-samtaler, for at støtte lederes trivsel og udvikling (Nissen 2023b). Ved at indarbejde dimensionen 'Balancekraft' understreger modellen behovet for balance i livet og håndtering af paradokser.

## **NEGATIV FORMÅEN**

Ledelsesbetragtninger fokuserer typisk på positiv formåen og evnen til beslutsom handling, men negativ formåen, der indebærer refleksiv inaktivitet i usikre situationer, er også afgørende. Dette indebærer evnen til at undlade handling og modstå defensive reaktioner i situationer præget af mangel på viden, ressourcer eller tillid (Simpson m.fl. 2002). Håndtering af komplekse situationer kræver både positiv og negativ formåen, hvor negativ formåen indebærer tolerance over for tvetydighed og følelsesmæssig turbulens i usikre situationer. Det betyder at undlade tidlige eller alvidende løsninger og engagere sig i forandring uden forsvar, og modstå impulsen til kun at reagere på risici (Flandin m.fl. 2023).



Ledere kan have behov for negativ formåen for at håndtere negative aspekter af en situation, hvor løsninger kræver tålmodighed, observation og lytning. Dette er ikke negativ adfærd, men snarere det modsatte af direkte indgriben. Positiv formåen, såsom anvendelse af tidligere erfaringer og handlekraft, er også afgørende, men der er situationer hvor venten på indsigt, tilgængelighed af ressourcer eller udvikling af relationer er nødvendig (Simpson m.fl. 2002). På denne vis er der visse lighedspunkter mellem negativ formåen og mindfulness. Definitionen af mindfulness inkluderer opmærksomt nærvær og ikke-dømmende observation af både interne og eksterne stimuli (Higgs & Rowland 2024). Forskning viser klare forbindelser mellem mindfulness og individuelle resultater, såsom stressreduktion og forbedret mental sundhed samt positive indvirkninger på organisatoriske resultater, såsom opgavepræstation og jobtilfredshed (ibid.). En metaanalyse af Zhou m.fl. (2023) bekræfter, at lederens mindfulness er positivt forbundet med deres trivsel, hvilket inkluderer lavere stressniveauer og højere psykologisk kapital. Studiet viser også, at mindfulde ledere har forbedret jobpræstation, bedre arbejdsrelationer, øget empati og en mindre krænkende ledelsesstil. Lederens mindfulness påvirker også medarbejdernes trivsel, jobtilfredshed og jobpræstation. Det bemærkes, at lederens mindfulness er positivt relateret til deres erfaring i lederroller, hvilket indikerer, at mindfulde ledere muligvis forbliver længere i ledende positioner.

'Positiv' kontra 'negativ' formåen skal dog ikke forstås som moralske vurderinger, men mere som metaforiske termer, ligesom polariteten i et elektrisk eller magnetisk felt (Simpson m.fl. 2002). Antagelsen er, at negativ formåen er essentiel for indre bæredygtighed, trivsel og modstandskraft i komplekse situationer. I artiklen her undersøges, om negativ formåen tilbyder originale analysemuligheder og empirisk bevis for at være afgørende for fremtidens ledere i håndtering af komplekse situationer og derved styrke indre bæredygtighed.

## **CASEPRÆSENTATION**

På UCL's 'Diplom i ledelse' udarbejder studerende en otte-siders portfolioopgave som en del af modulet og eksamen i 'Det personlige lederskab og forandring'. Portfolioopgaven indeholder typisk et læringssspørgsmål, 3-4 læringslogs og en samlet refleksion over modulets læring. Modulet strækker sig over otte undervisningsgange, hvor studerende opfordres til at udarbejde læringslogs efter hver session for at omsætte teori til praksis. Dette sker gennem tre faser: 1) Afsæt (valg af teoretisk inspiration eller praksisbaseret identifikation af udfordringer), 2) Afprøvning (design, implementering og dokumentation af prøvehandling), og 3) Refleksion (evaluering og beslutning om fortsættelse). Den strukturerede tilgang har til formål at fremme læring og lederudvikling.

Dataindsamlingen bygger på kvalitativ empiri og casestudie af udvalgte portfolioopgaver fra tre hold. I alt har 47 ud af 81 studerende fra efterårsmodulet 2023 givet samtykke til brug af data. Navne er ændret af respekt for de studerendes anonymitet. Databearbejdningen er bevidst holdt enkel for at undgå unødigt kompleksitet. Artiklen anvender et multiple case-design for en sammenligning og analyse af fælles fænomener på tværs af cases, hvilket giver et rimeligt grundlag for at drage generelle konklusioner (Harboe 2006).

Casestudiet undersøger derfor lederstuderendes eksamensopgaver for at belyse lederens selvindsigt og dimensionerne i lederskabskraft-oktogonalen med fokus på sociale og indre bæredygtighedsaspekter samt fænomener som negativ formåen og mindfulness. Den

eksplorative tilgang søger at opnå en nuanceret forståelse af, hvordan disse faktorer påvirker lederstuderendes indre bæredygtighed og trivsel. Målet med analysen er derfor todelt. Den første del søger at udfolde, hvad lederne selv siger om balancer i deres personlige lederskab, de indre konflikter og paradokser, men også indre bæredygtighed, samt hvordan de i denne proces med at blive klogere på sig selv og deres lederrolle, bruger lederskabskraft-oktogonalen i egen praksis. Anden del af analysen forsøger at skabe indsigt i, hvordan lederne vægter positiv og negativ formåen, og omsætter dette på forskellig vis i deres dagligdag. Det er bemærkelsesværdigt, at flertallet af de studerende har beskæftiget sig med negativ formåen og lederskabskræfterne (dog lidt mindre hyppigt end med negativ formåen). Alternative analyser, diskussioner og konklusioner kunne opstå ved en anden fokuseret databearbejdning.

## **CASEANALYSE**

### **DEL 1: Lederskabskraft-oktogonalen og indre paradokser i bæredygtigt lederskab**

Udvalgte citater udforsker nøgletemaer inden for lederskab, selvforståelse, indre bæredygtighed og trivsel. Fra betydningen af selvindsigt og trivsel til værdien af refleksionspraksis og styrkers betydning for drivkraft og mening, giver citaterne et nuanceret indblik i ledere, der arbejder med indre paradokser og stræber efter en bæredygtig balance i arbejdslivet.

#### **Lederskabskraft-oktogonalen som værktøj til selvforståelse**

I dagens komplekse organisationslandskab er evnen til at navigere i ledelsesudfordringer afgørende for enhver leder. Men en del ledere lader til at hige efter at leve op til særlige idealer for ledelse og derved gå på kompromis med egen trivsel og indre bæredygtighed, illustreret i denne leders udsagn:

At gennemgå lederskabskraft-oktogonalen har hjulpet mig med at forstå mig selv både personligt og fagligt. Det har ligeledes hjulpet mig med at finde et fokuspunkt jeg kan arbejde og udvikle mig på. Grundlæggende begynder jeg at forstå, jeg nok mere skal forstå at være mig selv, fremfor at leve op til mit idealbillede af hvordan man er som leder. Omdrejningspunktet er i begyndelsen min egen trivsel, work-life-balance og at styrke min bevidsthed på hvem jeg er som leder, og hvordan jeg gerne vil være som leder, med mine egne værdier i en kontinuerlig udvikling. – Ulla

Citatet udtrykker lederens bevidsthed om nødvendigheden af selvforståelse, trivsel, værdibaseret ledelse og kontinuerlig udvikling som centrale elementer i lederrejsen. Det handler ikke blot om at stræbe efter at leve op til et bestemt ledelsesideal, men snarere om den væsentlige erkendelse af vigtigheden af sammenhængen mellem trivsel og balance mellem arbejds- og privatliv. Ønsket om at handle i overensstemmelse med egne værdier peger på intentionen om at integrere disse i ledelsespraksis og derved fremme indre harmoni, autenticitet og bæredygtighed. Arbejdet med lederskabskraft-oktogonalen synes at have hjulpet lederen med at opnå øget indsigt og forståelse af sig selv personligt og fagligt.





### **At påbegynde en systematisk refleksionspraksis som styrker refleksionskraften**

Evnen til kontinuerligt at reflektere over egen praksis er afgørende for personlig og faglig udvikling (Nissen 2023b). I dette lys ses en leders ønske om at styrke sin refleksionskraft ved aktivt at praktisere systematisk refleksion:

Som en læringsøvelse er jeg startet med en systematisk refleksion over hvordan jeg leder. Helt lavpraktisk udvælger jeg en specifik situation, det kan være både en stor eller lille "seance" som er hændt i løbet af dagen, hvor jeg gennemtænker situationen igen. Der har været nogle gange, hvor min refleksion har affødt, at jeg har skulle stille medarbejderen uddybende spørgsmål efterfølgende, andre gange, er jeg blevet bekræftet i, at min ledelse har været fin eller jeg har lært, at en anden gang kan jeg bede om lidt tænketid eller lignende. – Kristina

Citatet tyder på, at lederen aktivt engagerer sig i en refleksionsproces, der støtter indre bæredygtighed i ledelsespraksis ved at lære og tilpasse adfærd fra konkrete situationer. Lederens systematiske refleksionspraksis styrker refleksionskraften og udvikler ledelseskompetencer gennem en tilgang, hvor lederen tillader sig selv 'tænketid'. Resultaterne omsættes til handling, hvilket viser evnen til at justere adfærd og derved forebygge destruktiv adfærd (Tafvelin m.fl. 2023).

### **At afveje refleksionskraft, handlekraft og dømmekraft**

Generelt i de studerendes opgaver ses et indre paradoks imellem refleksionskraft, handlekraft og dømmekraft. Det er ofte her den negative formåen i særlig grad kommer i spil:

Jeg vil dog gerne være handlekraftig, tage de rigtige beslutninger og gøre det bedste for mine medarbejdere, så at tænke over, hvornår det er bedst at vente med at tage beslutningen, så det kan gøres på et ordentligt grundlag, det kan godt udfordre mig som leder. Jeg er dog helt bevidst om, at selvom jeg bruger negativ formåen, så er det stadig vigtig for mig, ift. at bevare min integritet i mit lederskab, at der bliver handlet, så jeg ikke går imod mine egne værdier. Det er også på den måde, at jeg selv får denne stabilitet på vippebrættet, velvidende at den altid vil være i bevægelse. – Michael

Citatet afspejler lederens ønske om handlekraft og rettidige beslutninger til fordel for medarbejderne. Lederen er opmærksom på udfordringen ved at vente med beslutninger for at sikre et solidt grundlag og viser samtidig bevidsthed om væsentligheden af at bevare integritet i

lederskabet. Metaforen "stabilitet på vippebrættet" (Lüscher 2021) indikerer behovet for at afveje handlekraft og refleksionskraft for at opretholde dynamisk stabilitet som leder. Lederen udviser også dømmekraft ved at vurdere, hvornår det er passende at vente med beslutninger og bevare integritet og værdier i beslutningsprocessen, hvilket kan understøtte autenticitet og dermed trivsel og indre bæredygtighed (Walumbwa m.fl. 2008; Bolschakow m.fl. 2023).

### **At styrkebrug styrker drivkraft og meningskraft**

I forbindelse med de lederstuderendes læringsproces og øget selvindsigt opstår der ofte erkendelser af vigtigheden af at navigere i indre paradokser:

Udbyttet af denne læringslog har vist sig i min øgede opmærksom på, hvordan jeg kan sætte mine styrker mere i spil for at øge min drivkraft som leder. Samtidig har Offmanns styrkefaldgrubemodel, hjulpet til indsigt i, hvordan jeg kan finde balancen i at sætte mine værdier i spil og sørge for det ikke bliver for meget ligeså. Jeg finder samtidig VIA-testen interessant, da nogle af de styrker som ligger langt nede af listen umiddelbart er nogle af dem jeg selv ville vurdere var vigtige for mig. Dette kan være med til at tydeliggøre hvad min drivkraft som leder vil blive i fremtiden. Så jeg ikke risikerer udbrændthed... Netop ved at belyse mit læringsspørgsmål kan jeg nu tydeligere se, at hvis jeg skal finde glæde, trivsel og flow i mit arbejdsliv, må jeg bringe mine styrker mere i spil. For på den måde at opnå større meningskraft for mig selv, og på sigt også for den organisation som har/får glæde af mig. - Allan

Udsagnet viser øget selvbevidsthed om egne styrker ved at tage en VIA-test. Fokus på styrkefaldgruber advarer mod overdreven brug, hvilket kan underminere samarbejdet og den indre bæredygtighed. Bevidsthed om styrker skaber ikke kun større forståelse for egne kompetencer, men fremhæver også væsentligheden af balance i lederskabet for at undgå udbrændthed. Citatet viser, at fokus på styrker og faldgruber ikke kun øger drivkraften, men også påvirker mening (Ravn 2008) og meningskraften, hvilket kan være medskabende til bedre balance i de indre paradokser. Selvbevidsthed gennem styrkeopmærksomhed bliver derfor central (Nissen 2023b).

### **At manglende meningskraft kan udfordre arbejdslivet**

Mangel på mening i arbejdsopgaver, som udfordrende for trivsel, er også et tema, der dukker op, blandt lederstuderende:

Mit læringsspørgsmål var, hvordan jeg gjorde mit lederarbejdsliv meningsfyldt og langtidsholdbart. For mig handler det om at få brugt mine styrker, om at kigge efter meningen, hvis jeg synes den er langt væk, og også om at blive klogere på og undersøge hvorfor jeg eventuelt vakler. Jeg kommer helt sikkert til at bruge det personlige essay en anden gang, hvis jeg står i en situation, hvor jeg har brug for overblik og for at få styr på nogle tanker. Jeg er ikke kommet helt i mål med meningen endnu, men jeg har en klar ide om, hvilken vej jeg skal gå. – Christian

Citatet afspejler lederens bestræbelser på at forstå og håndtere indre paradokser vedrørende meningsfuldhed og langtidsholdbarhed i lederarbejdet. Lederen anerkender det essentielle i at anvende personlige styrker og aktivt søge meningsfuldhed, selv når den synes fjern. Omtalen af

'vakler' indikerer erkendelse af udfordringer og potentielle indre konflikter. Brugen af det personlige essay som et redskab antyder en bevidst indsats for at håndtere og forstå disse indre paradokser. Selvom meningen endnu ikke er fuldt realiseret, viser lederens klare idé om den ønskede retning en bevidsthed om behovet for indre bæredygtighed og en vedvarende stræben efter meningsfuldt lederskab. Citatet demonstrerer en reflekteret tilgang til at håndtere indre paradokser og opnå langtidsholdbarhed i lederrollen. Manglende meningskraft kan også udfordre balancekraften og trivslen på lang sigt, hvilket rejser spørgsmålet om, hvorvidt konstant refleksion over mening kan gøre hverdagen meningsløs.

### **At balancekraften er udfordret hos mange ledere**

Den kraft, de fleste studerende ofte scorer sig selv lavt i, er balancekraften, som i eksemplet:

Jeg scorer lavest på balancekraften, dette skyldes min kroniske følelse af at knokle derudaf og aldrig at have tid til ro og refleksion. – Eva

Lederen erkender en udfordring med balancekraften, idet hun scorer lavest på denne dimension. Den beskrevne følelse af konstant arbejdspress og mangel på tid til ro og refleksion tyder på en potentiel ubalance i arbejdslivet. Dette kan påvirke trivslen og evnen til at håndtere stress. Lederens behov for mere tid til ro og refleksion understreger, hvor betydningsfuldt det er, at skabe rum for selvpleje og mentalt velvære. Udtalelsen antyder, at manglende balancekraft kan have negativ indvirkning på trivslen, hvilket indikerer behovet for at adressere ubalancer og integrere mere ro og refleksion for at styrke lederens indre bæredygtighed. Dette udfordrende forhold til balancekraften synes ikke at være et isoleret tilfælde, da flere lederstuderende oplever ubalance i arbejdslivet. Dette rejser spørgsmål om, hvorvidt ubalancer, kompleksitet og foranderlighed nu er en udfordring, som ledere generelt må håndtere:

Jeg må sørge for at bevæge mig, for at kunne holde balancen i arbejdslivet og finde mit flow. Det vil sige jeg skal sørge for, at finde min balance mellem kedsomhed og udfordrende opgaver. Jeg har den seneste tid befundet mig i kedsomhed og ikke søgt passende udfordringer, da det ikke har været tydeligt nok for mig, hvor jeg skulle finde energien i mit arbejde. - Jacob

Ubalancer i arbejdslivet kan både ses som et indre pres om at ville udfordres og have god energi og finde flow, som det ses i eksemplet ovenfor, men også et ydre pres, som ses i eksemplet nedenfor.

Der er mange paradokser i hverdagen som mellemlider i en politisk styret organisation. Der er i år særlig politisk bevågenhed på økonomien og vigtigheden af at året afsluttes i balance, men ligeledes politisk besluttet, at Eden alternative skal implementeres også i år. Jeg skal på den ene side holde økonomien i balance og på den anden investere i udvikling af medarbejderne. Omkostningsbevidst versus generøs og investerende. Det er et stort krydspres for mig som leder at balancere i de mange modsatrettede krav... Skal jeg holde økonomien eller skal jeg udvikle mine medarbejder og livet på plejehjemmet? – Anja

Citatet fremhæver komplekse udfordringer for en mellemlider i en politisk styret organisation, hvor indre paradokser opstår fra konflikter mellem økonomisk balance og politisk pålagte initiativer. Mellemlideren oplever krydspres mellem omkostningsbevidst styring og investering i

medarbejderudvikling, hvilket rejser spørgsmålet om at prioritere økonomi over medarbejdertrivsel. Citatet antyder behovet for at navigere mellem ydre pres, indre paradokser og opretholde en bæredygtig tilgang til lederskab.

### **At relationskraften kan underminere balancekraften**

Overgangen fra medarbejder til leder bringer ofte ubalancer med sig: Hvor tæt kan man forblive på tidligere kolleger, nu medarbejdere? Hvordan omdefinierer og positionerer man sig anderledes uden at føle, at man mister sin autenticitet? Dette indre paradoks, som involverer at opbygge relationer samtidig med at opretholde professionel distance, er en udfordring, der ofte bekymrer ledere, der avancerer internt:

Når jeg lægger vores tal sammen, bliver det tydeligt for mig, at jeg ligger lavest på balancekraft og højst på min relationskraft... På baggrund af, at jeg går fra at være medarbejder til at være leder, kan jeg have et stærkt behov for at føle mig accepteret og inkluderet i gruppen af medarbejdere. Elmholt et al skriver, at de ledere, der sætter relationer højere end kerneopgaven, de vil forsøge at undgå og udglatte konflikter, så de ikke skal tage de nødvendige beslutninger (Elmholt, 2013). Dette er med til at synliggøre for mig, at det er vigtigt, at jeg træner på at balancere i paradokser ved at være i det og ikke undgå det, bare fordi det er svært og ubehageligt. Der er en fordel ved at kende medarbejdergruppen, fordi jeg har etableret de tætte relationer, men paradokset ligger i at opretholde en distance på samme tid. Derudover er jeg ikke kun leder for min egen afdeling, jeg er også lederforbillede for alle de andre afdelinger. Jeg er bevidst om ikke at forfordele mine egne medarbejdere, da det strider imod min ordentlighed og jeg dermed ikke ville være tro mod mine egne værdier på en meningsfuld måde (ibid. s. 45). – Julie

Citatet fremhæver kompleksiteten i ledelsesparadokser og vigtigheden af balance mellem relationsopbygning og professionel distance. Lederen erkender udfordringen ved at opretholde denne balance, identificeret gennem lav balancekraft og høj relationskraft. Overgangen fra medarbejder til leder har skabt et behov for accept og inklusion. Paradokset i ledelsesrollen kræver, at lederen jonglerer mellem tætte relationer og passende distance for at undgå forfordeling og forblive et lederforbillede. Lederen erkender, hvor nødvendig træning i at håndtere paradokser er, og har en intention om at udvikle færdigheder til at tackle kompleksiteten. Endelig er lederen bevidst om sin rolle som lederforbillede, hvilket indebærer at undgå forfordeling og handle i overensstemmelse med personlige værdier, såsom ordentlighed. Samlet set viser citatet behovet for bevidsthed, træning og balance i ledelsesstilen for at opnå bæredygtig ledelse, hvor lederen finder en passende distance til medarbejderne.

### **At gennemslagskraft og ønsket om tydelighed kan udfordre relationskraften**

At være en tydelig leder ses som et overordnet ønske hos mange lederstuderende, men hvornår er man tydelig nok? Og hvordan ved man, om man også opfattes tydelig og klar i sin kommunikation?

Gennemslagskraften er der, hvor jeg ville ønske jeg lå bedre i min egen vurdering, jeg har en egenfortælling om mig selv som vag og uprofessionel når jeg skal formidle. Det betyder, at når jeg

sidder i ledermøder og skal kommunikere noget ud, er min indvendige følelse, at jeg ikke formår at have gennemslagskraft. – Sine

Dette citat reflekterer lederens selvopfattede udfordringer med at opnå gennemslagskraft i sin kommunikation. Lederen opfatter sig selv som 'vag og uprofessionel', især under ledermøder, hvilket skaber tvivl om evnen til at kommunikere effektivt. Behovet for at udfordre og ændre denne selvfortælling, samt identificere udviklingsmuligheder for at styrke gennemslagskraften, kan være et opmærksomhedspunkt.

En anden leder gik mere konkret og operationelt til værks i arbejdet med sin gennemslagskraft:

Denne Lederskabskraft-model gav et klart perspektiv på mit personlige lederskab, og flere punkter derfra blev rent operationelt straks taget i brug... Ud fra prøvehandlingen iværksatte jeg som et led mere straks mere tydelig og klar kommunikation til mine medarbejdere, både i skrift og tale. Her viste mine observationer følgende: Den . . . medarbejder, der i skemaet forespurgte mere klar kommunikation blev begejstret. Jeg mærkede straks større positionering over for vedkommende. En anden medarbejder ... gav udtryk for at han skulle vænne sig til min mere direkte tone. Medarbejderen er vant til mere blød ledelse . . ., og følte nu en til tider mere kontant kommunikation. Jeg takkede for feedback. Feedback har stor betydning ift. at flytte og udvikle mig i mit personlige lederskab. I kraft af den stærke relationskraft til medarbejderen forklarede jeg sammenhængen ift. prøvehandling og ny praksis, og der opstod en fornyet, gensidig forståelse. Da jeg her oplevede et paradoks mellem relationskraften på den ene side, og gennemslagskraften på den anden, har jeg derefter prøvet at forene de to kommunikationsformer. Min kommunikation skal være enkel og tydelig uden at komme til at lyde for kontant. Dvs. jeg skaber paradoks ved at ville sætte retning og udvikle, og samtidig være lydhør og skabe balance (Lüscher, 2021, s. 88, Hornstrup, 2018, s. 41). En form for "den venligtsindede bestemthed" (Holm, 2015, s. 68). – Mikkel

Citatet vidner om en leder, der meget konkret omsætter Lederskabskraft-oktogonalen i praksis. Samtidig er citatet illustrativt for, hvordan styrket gennemslagskraft kan være med til at svække relationskraften, hvilket kan kræve fornyet forventningsafstemning, så der ikke opstår utryghed hos medarbejdere(n). Efter at have ændret sin kommunikationsstil som en prøvehandling, modtog lederen varieret feedback fra medarbejdere. Ved at integrere feedbacken forsøger lederen at balancere mellem tydelig retning og bevarelsen af venlig og balanceret kommunikation. Denne tilpasning illustrerer lederens evne til at håndtere paradokser i ledelsesstilen og integrere teoretisk indsigt i praksis, som en vej til at skabe øget indre bæredygtighed. Men det er ikke uproblematisk.

## **DEL 2: Det positive i negativ formåen**

Mange studerende på modulet, der spænder over både før-ledere, nyudnævnte ledere og erfarne ledere, bliver optaget af temaet negativ formåen. Hvad er det ved negativ formåen, der skaber resonans, og hvordan manifesterer det sig hos de studerende? Er negativ formåen i virkeligheden kernen i indre bæredygtighed?

**“HVAD ER DET VED NEGATIV FORMÅEN, DER SKABER RESONANS, OG HVORDAN MANIFESTERER DET SIG HOS DE STUDERENDE? ER NEGATIV FORMÅEN I VIRKELIGHEDEN KERNEN I INDRE BÆREDYGTIGHED?”**



### **At sidde på hænderne og være i nuet**

Hvad er værdien i at kunne sidde på sine hænder? Og hvorfor er det svært? At blive bedre til at sidde på hænderne er en sætning lederstuderende ofte udtrykker, som i eksemplet nedenfor:

Jeg skal bevidst udvikle min evne til at reflektere og blive klogere på mig selv og herigennem blive bedre til at træffe bedre og mere velovervejede beslutninger. Et eksempel her kunne være, at når jeg er til ledermøde med min chef og mine lederkollegaer, bliver jeg ofte utålmodig og fraværende, når vigtige emner trækkes i langdrag og diskuteres nok engang. Jeg vil gerne træffe en hurtig beslutning og videre til næste punkt på dagsordenen. Jeg skal her være meget bedre til at sidde på hænderne og være i nuet og lytte til de mange gode refleksioner og forene mig med min allergi over mine kollegaer, der har en større negativ formåen end jeg selv. – Birgitte

Citatet udtrykker en bevidst indsats for personlig udvikling og forbedret beslutningstagning gennem øget selvindsigt og negativ formåen. Erkendelsen af udfordringer med utålmodighed under ledermøder, viser viljen til både at forbedre lytteevner og engagere sig i kollegaers refleksioner. Metaforen ”at sidde på hænderne” bliver en tydelig påmindelse om ønsket ændret adfærd og signalerer ønsket om at fremme en mere positiv samarbejds- og beslutningskultur og derved forebygge en destruktiv ledelsesadfærd med irritation over kolleger (Tafvelin m.fl. 2023). Den negative formåen kan derfor ikke blot forstås som relateret til en leders selv-forhold, men handler helt afgørende om, hvordan lederen indgår i relation til andre og derved styrker samarbejdsevnen og relationskraften (Nissen 2023b).

### **At flytte sig fysisk for at flytte sig psykisk**

Den positive formåen er dog så integreret i mange ledes selvforståelse, at en ændring i denne praksis kan skabe et kropsligt ubehag, som kræver en betydelig mindful indsats at overkomme, såsom i eksemplet nedenfor:

Jeg skal balancere mellem positiv og negativ formåen, når jeg er leder på en afdeling, der er fyldt med kompleksitet og uforudsigelighed og her skal den negative formåen hjælpe mig til at ikke at handle overilet (Holm, 2021). Det er ikke let for mig at være i den negative formåen, og det giver en fysisk uro i kroppen og jeg har svært ved at fokusere på opgaven. Det har hjulpet at trække mig væk fra afdelingen og tage en tur op af alle trapperne . . . eller gå rundt om sygehuset, imens jeg fokuserer på min vejtrækning og kropsholdning. – Caja

Citat peger på en erkendelse af behovet for at balancere mellem positiv og negativ formåen som leder i en kompleks og uforudsigelig afdeling. Centralt i citatet er lederens udfordring med at håndtere den negative formåen, som kan hindre overilet handling. For at opnå denne balance trækker lederen sig fysisk væk fra afdelingen og tager en tur på trapperne. Citatet er derved meget illustrativt for, at negativ formåen også kan påvirke rent fysisk, som kræver, at hun flytter sig fysisk, for at flytte sig psykisk. Samtidigt viser det, hvordan hun konstruktivt implementerer mindfulnesspraksis for at genskabe fokus og ro ved opmærksomhed på vejtrækning og sin kropsholdning.

### **At få ansvar er ikke kun at eksekvere og præstere**

Hvorfor den positive formåen er så fremtrædende i mange lederstuderendes selvforståelse, skyldes muligvis, at den er forbundet med heroisk ledelse og højstatuslederen (Elmholt 2013). Altså lederen der sætter retning, træffer beslutninger og konstant eksekverer og præstere. Negativ formåen kræver, at der trækkes på andre kompetencer, som eksemplet her viser:

Negativ formåen ser jeg som en god tilføjelse til den aktive lytning og spørgeteknik. Jeg har altid forbundet det med at få ansvar/lede en opgave som, at jeg skal eksekvere og præstere, derfor var begrebet negativ formåen en ret udfordrende læring og indsigt, fordi det lige præcis er alt som både privat og arbejdsmæssigt gør mig allermost utryg ... – altså det at bare være med det der er, at man ikke nødvendigvis behøver at handle med det samme. - Christel

Negativ formåen erkendes i citatet som værdifuld i kombination med aktiv lytning og spørgeteknik, men også at denne læring og proces ikke er nem og kan skabe utryghed. Dette indikerer en dybere forståelse af behovet for nærvær og accept af situationer uden straks at handle. Dermed ses en ændret forståelse af, hvad det kræver af kompetencer ”at få ansvar”, men vidner også om en dybere selvindsigt og vilje til at udvikle sig.

### **At den hurtigste ikke altid er den klogeste**

Negativ er en tilvænningsproces, som kan udmønte sig i en mere reflekteret, mindful og mindre impulsdrevet tilgang:

Det har krævet tilvænnning at lade stå til, det er svært at være ikke dømmende i nuet, til stede og ikke beslutte. Jeg har opdaget, at den negative formåen har fået mig til at sænke skuldrene og virke mere kompetent i situationer, hvor det er muligt. Jeg nærmer mig en sandhed hvor balancen mellem negativ- og positiv formåen har overbevist mig om, at den der er hurtigst på aftrækkeren ikke altid er den klogeste. - Kim

Lederen reflekterer over hvordan negativ formåen, eller evnen til at afholde sig fra hurtige beslutninger, har haft en positiv indvirkning. Lederen nævner vigtigheden af at finde en balance mellem negativ og positiv formåen og udtrykker derved erkendelse af begge aspekters værdifuldhed i ledelseskonteksten. Det antyder også at en velafbalanceret tilgang med sænkede skuldre, hvor lederen er i stand til at tilpasse sig forskellige situationer gennem en mere bevidst og afbalanceret ledelsesstil, potentielt kan bidrage til indre bæredygtighed (Higgs & Rowland 2024).

### **At lederens negative formåen kan bidrage til medarbejdernes positive formåen**

Tilgangen med negativ formåen lader til ikke kun at påvirke lederen selv, men også relationen til medarbejderen, som derved styrkes i deres positive formåen:

Men den måde jeg ser det brugbart i relation til mit personlige lederskab er ved ikke at tage handling på faglige spørgsmål, men i stedet vente og ikke-beslutte og reflektere over, hvordan jeg bedst lægger op til at medarbejderne styrkes i deres positive formåen. Jeg ser en styrkelse af den reflekterende del af mit lederskab ved negativ formåen og ved at udholde den usikkerhed, der kan være i enten ikke at have svaret på stående fod eller i at ville reflektere over den mest fordelagtige respons på en given udfordring. Da der i min stilling ligger et paradoks, hvor jeg både skal agere ledelsesfagligt og fagfagligt, vil jeg også med fordel kunne bringe negativ formåen i spil. – Pernille

Ved at udholde usikkerhed og undlade at handle impulsivt demonstrerer lederen en accept af kompleksiteten i lederskabet. Dette kan bidrage til en mere afbalanceret tilgang, der ikke kun fokuserer på kortsigtede løsninger, men også på langsigtede, bæredygtige resultater. Samlet set bærer citatet præg af en mere holistisk og bæredygtig tilgang til lederskab ved brug af negativ formåen, som et redskab til refleksion og afbalancering af faglige udfordringer, der kan vise sig at have en positiv afsmittende effekt på medarbejderne.

### **At overvinde tvivlens handlekraft**

Når tvivlens handlekraft overvindes, kan det give plads til et øget nærvær:

Medarbejderne, der var på arbejde så op fra papiret, og kiggede på mig. Den ene sagde: ”Så bliver det bare endnu en lortedag, hvor vi ikke når halvdelen af det vi skal!”. Jeg agerede meget roligt, og i stedet for at tage deres afmagt ”på mig” og begynde at opremse alt det, jeg ville gøre, undersøge og prøve (positiv formåen), sad jeg afventende og lyttede med, og lod tvivlen komme mig til gode (negativ formåen). Jeg blev i tvivlen og rummede afmagten! Det var svært, men mit fokus på den negative formåen overvandt tvivlens handlekraft i mig! – Lilja

Lederen formår en bevidst anvendelse af negativ formåen ved at forholde sig roligt og lyttende i stedet for impulsivt at handle på medarbejdernes frustration. Dette tyder på en indsigt i vigtigheden af at rumme og acceptere følelser som en del af indre bæredygtighed, hvilket styrker evnen til at håndtere udfordrende situationer med balance og nærvær.

### **At lukke døren og sætte grænser i sit lederskab**

At kunne være nærværende er essentielt for en leder, men nærværet kan blive udfordret, hvis der ikke sættes grænser for egen åbenhed:

Jeg har selv skulle erfare det. Når jeg læser alle mine log igennem, bliver det så tydeligt for mig, hvorfor jeg kommer mere og mere i ubalance med mig selv. Når jeg bliver stresset af de mange forstyrrelser igennem dagen, så har jeg svært ved at samle mine tanker. Jeg mister lysten til at være nærværende både på arbejdet og når jeg kommer hjem. Dette går ikke på den lange bane.



Hvis jeg virkelig ikke vil forstyrres, så skal jeg lukke døren. Jeg kan se, at det "at lukke døren" kan sidestilles med, at jeg i mit personlige lederskab begynder at sætte grænser. Denne grænse begynder ved mig selv. - Maiken

Citatet illustrerer nødvendigheden af at sætte grænser for at bevare balance og undgå stress. Erfaringen med forstyrrelser og manglende evne til at samle tanker viser behovet for at beskytte sig selv mod overbelastning. Lukningen af døren som en metafor for at sætte grænser markerer en bevidst handling i retning af at beskytte egen trivsel. Det understreger også forståelsen af, at grænsesætning er en personlig proces, der starter med en selv.

### **At lederens sårbarhed kan give følgeskab**

At være leder er også at være menneske, men grundet fasttømrede ledelsesidealer om lederen, der kan klare alt, kan det være svært at række ud og bede om hjælp, når livet brænder på:

At være mellemlider er et krydspres i sig selv, så det er vigtigt at finde allieret og en sparringspartner til feedback. Det er en af de ting, jeg har lært på denne rejse. Jeg kan og skal ikke klare alt selv. Det er tilladt at række ud og bede om hjælp. Jeg vil gerne fremstå som den leder, der har styr på alt og ikke lader mig påvirke og vise følelser og jeg har en fornemmelse af, at det er også sådan mine medarbejder ser mig. Som jeg nævnte i en af mine logs, har jeg lært, at det er ok ikke altid at have et svar parat. Det er den ene side, men midt i min ubalance har jeg måtte erkende, at det kommer mig til gavn også at vise lidt mere af mig selv, åbne op og vise sårbarhed. Det giver følgeskab og en følelse af, at vi klarer det her sammen. – Morten

Citatet viser erkendelsen af, at mellemliderrollen medfører et betydeligt krydspres, og at lederen anerkender vigtigheden af allierede og feedback for at håndtere udfordringer og træffe kvalificerede beslutninger. Erkendelsen af, at det ikke er muligt at klare alt selv, og det er tilladt at række ud og bede om hjælp, indikerer en sund og realistisk tilgang til lederskab, som kan være med til at sikre indre bæredygtighed – også i det lange løb. Ønsket om at bryde med den traditionelle opfattelse af lederskab og vise sårbarhed og autenticitet illustrerer bevidstheden om behovet for en mere trivselsorienteret lederpraksis, men også at dette kan være betydningsfuldt for at skabe følgeskab.

### **At rummelighed er en lederdyd**

Mindfulness og negativ formåen kan hjælpe med at skabe større rummelighed:

Jeg vil være mere rummelig overfor de forskelligheder der er på min arbejdsplads. Jeg "slår" mig typisk på de typer som taler ned om elever, i stedet for at løfte dem. Jeg vil anvende mindfulness til at finde balance. Særligt hvis arbejdet begynder at fylde mere, så det kan skabe overskud i det private også. Anvende dagbog til at lukke ned for tanker inden sengetid. – Carsten

Citatet markerer en intention om at være mere rummelig over for forskelligheder på arbejdspladsen. Ved at anvende mindfulness stræber vedkommende efter balance, især når arbejdsbyrden øges, for at bevare overskud – også i det private – ved brugen af en dagbog til refleksion og afslapning før sengetid. Samlet set viser citatet en positiv og proaktiv tilgang til

mindfulness og dermed øget indre bæredygtighed (Zhou m.fl. 2023). Dog peger citatet indirekte på noget centralt, for kan man med negativ formåen og mindfulness blive for rummelig? Skal man altid blot agere mindfuldt, når andre går imod ens værdier, som i tilfældet med at der bliver talt ”ned om elever”?

### **At negativ formåen ikke altid er svaret**

Netop med det in mente kan negativ formåen vise sig, ikke altid at være svaret:

Jeg synes altid, at det at være lydhør er et godt udgangspunkt, og det er en forudsætning for dialog. Jeg kan dog i min egen refleksion efterfølgende mærke, at det også er okay at være handlekraftig/tydelig, selvom medarbejderne slår sig på det. Min positive egenskab er ikke nødvendigvis negativ, fordi nogle medarbejdere reagerer på den. Men det er vigtigt, at jeg er opmærksom på både den positive egenskab, dens positive modsætning og på hvordan det påvirker dem, man samarbejder med. Jeg tror, at denne opmærksomhed er noget af det, der gør en leder troværdig og autentisk. – Mille

Her understreges behovet for at afstemme lydhørhed med handlekraft, hvilket viser en bevidsthed om, at både positive og negative egenskaber har relevans i ledelseskonteksten – i relation til samarbejde og også i opretholdelse af egen troværdighed. Denne balance fremmer en holistisk og bæredygtig tilgang til ledelse, hvilket bidrager til en autentisk lederprofil og styrker indre bæredygtighed (Walumbwa m.fl. 2008; Bolschakow m.fl. 2023; Hildebrandt 2022; Nissen 2023b).

## **KONKLUSION**

Artiklen har udforsket kompleksiteten i lederstuderendes håndtering af indre paradokser og stræben efter balance og indre bæredygtighed i deres personlige lederskab. Dette er sket ved hjælp af lederskabskraft-oktogonalen som refleksions- og dialogværktøj samt i styrkelse af negativ formåen og mindfulness.

Første del af caseanalyserne identificerer temaer, såsom selvforståelse, refleksionspraksis, styrkebrug, meningsfuldhed, og (arbejds)livets balance som centrale. Lederskabskraft-oktogonalen har i den forbindelse vist sig anvendelig som en effektiv tilgang til øget selvindsigt samt til at skabe opmærksomhed omkring indsatsområder. De studerende erkender behovet for egenudvikling og betydningen af autenticitet i deres ledelsesrolle. Refleksionspraksis betones som afgørende for personlig og faglig udvikling. Tillige understreger analyse af drivkraft, meningskraft og styrkebrug vigtigheden af at forstå og undgå overdreven brug af styrker. Arbejdslivets balance ses nemlig som udfordrende, hvor ubalancer kan påvirke trivsel og indre bæredygtighed, og de studerende har derfor søgt metoder til ro, refleksion og stresshåndtering for at styrke deres indre bæredygtighed. Desuden har overgangen fra medarbejder til leder vist sig i komplekse paradokser vedrørende relationsopbygning og professionel distance. Der er behov for bevidsthed for at håndtere disse paradokser og finde en hensigtsmæssig balance. Kommunikation og gennemslagskraft ses ydermere som afgørende, men til tider udfordrende for lederstuderende, der som udviklingspunkt arbejder på at ændre deres kommunikationsstile og

ledelsespraksis. Men det er ikke uden problemer, da styrkelse af nogle kræfter betyder svækkelse af andre, såsom styrket gennemslagskraft kan svække relationskraften. Det bliver derfor tydeligt, at kræfterne i sig selv kan være modstridende og udgøre indre paradokser, som lederne skal navigere i efter bedste evne, for at sikre bæredygtigheden i deres lederliv. Dog lader det også til, at denne erkendelse er vigtig for ledere, så de ikke 'forventer af sig selv' at kunne præstere maksimalt i alle otte dimensioner og skrue op for alle kræfter hele tiden. For at skrue op for noget, må man skrue ned for andet. Måske i denne erkendelse ses den negative formåens sande væsen og værdi – også i relation til lederskabskræfterne.



**“NEGATIV FORMÅEN LADER TIL AT SKÆRPE EVNEN TIL REFLEKSION OG MEDVIRKER TIL AT TRÆFFE MERE VELOVERVEJEDE BESLUTNINGER OG DERVED STYRKE DØMMEKRAFTEN.”**

Anden del af caseanalysen fremhæver negativ formåens afgørende rolle i udviklingen af indre bæredygtighed i lederskab. Citater fra lederstuderende illustrerer temaer, såsom at balancere mellem positiv og negativ formåen, sidde på hænderne, erkendelsen af at den hurtigste ikke altid er den klogeste, og til tider at give sig selv lov til ”at lukke døren”, samt at for at flytte sig psykisk, må man også flytte sig fysisk. Negativ formåen lader til at skærpe evnen til refleksion og medvirker til at træffe mere velovervejede beslutninger og derved styrke dømmekraften. En væsentlig erkendelse er også, at denne tilgang med negativ formåen berører både lederen selv, men også relationen til medarbejderne, hvor egen negative formåen kan styrke medarbejdernes positive formåen. En vigtig pointe i analysen er også vigtigheden af at balancere forskellige aspekter af formåen og opfordrer til accept af usikkerhed og evnen til at håndtere følelsesmæssige udfordringer. Der opfordres til at sætte grænser, søge hjælp og være autentisk, for at opnå en bæredygtig lederpraksis. Negativ formåen og mindfulness har meget tilfælles. Begge er mestringsevner i forhold til at kunne være bevidst til stede i nuet uden fuld kontrol. Mindfulness spiller her en central rolle i ledernes stræben efter indre bæredygtighed, hvor bevidsthedspraksis, opmærksomhedsstræning, stille spørgsmål, rummelighed og lytte med nærvær hjælper med håndtering af udfordringer. De lederstuderende søger derigennem en holistisk og bæredygtig tilgang til deres ledelsespraksis og lederliv. Men indre bæredygtighed udfordrer en simpel tilgang, idet det tilsyneladende er en kompleks dynamik, som afhænger af mange forskellige faktorer. Selvom der i analysen rejses spørgsmålet: ”Er negativ formåen i virkeligheden kernen i indre bæredygtighed?”, er det så overhovedet realistisk at reducere det til blot negativ formåen og mindfulness? De individuelle forskelle og kontekstuelle påvirkninger synes afgørende. Ikke desto mindre er det måske ikke så tungtvejende, om det er en forsimpning af indre bæredygtighed, ud fra en pragmatisk betragtning om, at hvis det virker, så virker det.

Casestudierne viser nemlig ikke alene, at lederstuderende aktivt engagerer sig i en reflekteret håndtering af indre paradokser og forsøger at skabe et bæredygtig lederliv ved at implementere teoretiske koncepter, strategier og værktøjer, men også at dette har en positiv effekt på deres

trivsel, som igen har en positiv afsmittende effekt på deres kolleger og medarbejdere. Imidlertid er der begrænsninger i caseempirien, da de studerendes eksamensopgaver naturligt er præget af ønsket om at vise sig fra deres bedste side, grundet den eksamenssammenhæng de indgår i. Derfor kan opfølgning med interviews være en mulighed for videre udforskning, for at få bekræftet analysen, samt få mere nuancerede perspektiver uden en overhængende eksamenspræstation. Det kunne i den forbindelse være interessant at undersøge, om der i en VUCA-verden er ydre og strukturelle begrænsninger for en moderne leders arbejde med indre bæredygtighedsmål. F.eks., når hverdagen trænger sig på, og lederen ikke længere er i et undervisningsforløb, vil den positive formåen og forventning til lederens handlekraft og gennemslagskraft da komme til at tage over for den negative formåen? Er bæredygtighedsaspektet i virkeligheden relateret til refleksionsprocesserne i undervisningsforløbet og vil gå tabt, når virkeligheden tager over i lederens praksis? Det kalder også på yderligere undersøgelse af, hvad dette lederbæredygtighedsperspektiv kræver af den øvre ledelse, organisationen og af medarbejderne. Skal medarbejdere f.eks. blive bedre til at se mennesket i lederen og acceptere, at lederen af og til "sidder på hænderne" og "lukker døren"? Kan dette overhovedet accepteres? Eller vil det blive opfattet som apati, afstandtagen og/eller ligegyldighed overfor medarbejderen og dennes problemstillinger og udfordringer? Disse trivselsaspekter åbner op for videre udforskning, men artiklens analysefund skaber sprækker af lys i bæredygtighedshorisonten. For ledere i trivsel er mere langtidsholdbart og vil, som ringe i vandet, have positiv afsmittning på ikke blot lederen selv og dennes liv og omgivelser, men også på medarbejdere og deres liv, organisationer og det omkringværende samfund. En påmindelse til os selv og hinanden om bevidst at 'trække vejret' – reflektere, observere, lytte og spørge – før vi handler. At bægeret – forstået som lederlivet – ikke behøver være fyldt til randen med gøren, men at indre bæredygtighed i personligt lederskab kalder på hvilen i egen væren.



**"EN PÅMINDELSE TIL OS SELV OG HINANDEN OM BEVIDST AT 'TRÆKKE VEJRET' – REFLEKTERE, OBSERVERE, LYTTE OG SPØRGE – FØR VI HANDLER. AT BÆGERET – FORSTÅET SOM LEDERLIVET – IKKE BEHØVER VÆRE FYLDT TIL RANDEN MED GØREN, MEN AT INDRE BÆREDYGTIGHED I PERSONLIGT LEDERSKAB KALDER PÅ HVILEN I EGEN VÆREN."**

## LITTERATUR

- Bandura, A. (2012): Self-efficacy. *Kognition & Pædagogik*, 22(83), 16-35.
- Bolschakow, X., T. Rigotti, & K. Otto (2023): Leaders' well-being – antecedent or consequence of authentic leadership?, *Leadership & Organization Development Journal*, 44(3), 423-436. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2022-0358>
- Elmholt, C. (2013): Lederen som person. I Elmholt, C. m.fl. *Ledelsespsykologi* (s. 25-40). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Flandin, S., O. Scannell, E. Ketelaars & G. Poizat (2023): Negative Capability: A Human Factor of Resilience for Crisis Management and a Valuable Training and Intervention Objective. In: Isabel L. Nunes (eds) *Human Factors and Systems Interaction*. AHFE (2023) International Conference. AHFE Open Access, vol 84. AHFE International, USA. <http://doi.org/10.54941/ahfe1003606>
- Harboe, T. (2006): *Indføring i samfundsvidenskabelig metode* (4. udgave, 4. oplag). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Harms, P.D., M. Credé, M. Tynan, M. Leon & W. Jeung (2017): Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 178-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Higgs, M., & D. Rowland (2024): Is change all in the mind? A study of leader mindfulness, leader behaviors in implementing change. *Journal of General Management*, 49(2), 146-162. <https://doi.org/10.1177/03063070221107130>
- Hildebrandt, S. (2022): Det er svært at lære, hvis man allerede ved – om indre udviklingsmål. *TID & tendenser*, nr. 4, 14-19. [https://issuu.com/pej-gruppen/docs/tidtendenser\\_no4\\_2022\\_pages](https://issuu.com/pej-gruppen/docs/tidtendenser_no4_2022_pages)
- Holm, I. S. (2021): *Det personlige lederskab – i et udviklingspsykologisk perspektiv* (2. udgave, 2. oplag). København: Hans Reitzels Forlag.
- Jarzabkowski, P., J.K. Lê & A.H. Van de Ven (2013): Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization* 11(3), 245–280.
- Keats, J. (1970): *The letters of John Keats: A selection*. ed. Gittings, R., Oxford: Oxford University Press.
- Lüscher, L. (2021): *Lederen mellem tvivl og handlekraft*. (1. udgave, 6. oplag). København: Dansk psykologisk forlag.
- Nissen, S.Ø. (2023a): *Jeg er mig – Du er dig. Opbyggelige digte. 7 (u)perfekte lektioner i at være til*. Odense: Forlaget mellemgaard A/S.
- Nissen, S.Ø. (2023b): Kræfterne i selvbevidst lederskab – styrkelse af ledelsesidentitet og trivsel i en kompleks og foranderlig verden. *Erhvervspsykologi*, 21(3), 46-61.
- Ravn, I. (2008): Mening i arbejdslivet. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, nr. 4, 59-75.

- Simpson, P., R. French & C. Harvey (2002): Leadership and negative capability. *Human Relations*, 55(10), 1209-1226. DOI:[10.1177/0018726702055010081](https://doi.org/10.1177/0018726702055010081)
- Smith, W.K. & M.W. Lewis (2011): Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review* 36(2), 381–403.
- Tafvelin, S., R. Lundmark, U. v. T. Schwarz & A. Stenling (2023): Why do leaders engage in destructive behaviours? The role of leaders' working environment and stress. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96, 165–181. <https://doi.org/10.1111/joop.12413>
- Teetzen, F., K. Klug, H. Steinmetz & S. Gregersen (2023): Organizational health climate as a precondition for health-oriented leadership: expanding the link between leadership and employee well-being. *Frontiers in Psychology*, Vol. 14., <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1181599>
- Walumbwa, F. O., B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernsing & S. J. Peterson (2008): Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Zhou, Y., C. Wang & H. Sin (2023): Being “there and aware”: a meta-analysis of the literature on leader mindfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 299-316, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2150170>