

Følelser i ledelse

Hensigten med serien **MODERNE ARBEJDSLIV** er at sætte fokus på den betydning, vores arbejdsliv har for os – som ledere, som medarbejdere og som mennesker i dag. Arbejdslivet giver os glæde og tilfører vores hverdag betydning. Men arbejdslivet sætter os også under pres med hurtigt vekslende krav og en forventning om stigende effektivitet og præstation.

I hver udgivelse i serien inviteres en række praktikere og forskere, der sidder med den nyeste viden og med specifik kendskab til danskernes arbejde, til at belyse et centralt aspekt af det moderne arbejdsliv.

Serien redigeres af forfatter og professor i psykologi, Svend Brinkmann, filosof og forfatter, Cecilie Eriksen, og religionshistoriker og salgschef, Joel Haviv.

Dette er første bind i serien, og under forberedelse er:

Ondskab i organisationer redigeret af Niels Christian Nickelsen (2012).

Claus Elmholdt & Lene Tanggaard (red.)

Følelser i ledelse

Klim

Claus Elmholdt & Lene Tanggaard (red.): *Følelser i ledelse*

© Forfatterne og Klim, 2011

Omslagsdesign: Thomas Simsbj

Skrift: ITC Garamond

Tryk: Narayana Press, Gylling

ISBN: 978-87-7955-911-0

1. udgave, 1. oplag, Aarhus 2011

Klim

Ny Tjørnegade 19

DK-8200 Aarhus N

T: +45 86103700

www.klim.dk

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med Copydan og kun inden for de i aftalen nævnte ramme.

INDHOLD

Forord	7
<i>Svend Brinkmann, Cecilie Eriksen & Joel Haviv</i>	
Følelser i ledelse – introduktion	9
<i>Lene Tanggaard & Claus Elmholdt</i>	

DEL I

1. Autentisk ledelse i den emotionelle organisation	25
<i>Claus Elmholdt</i>	
2. Ledelse, følelser og empowerment	47
<i>Poul Poder</i>	
3. Positivitet og emotionel make-up blandt døende på hospice	65
<i>Niels Christian Nickelsen</i>	
4. Det møgbeskidte ledelsesteam	89
<i>Anders Trillingsgaard & Kenneth Albæk</i>	
5. Teamledelse og regulering af følelser	111
<i>Peter Musæus</i>	
6. Følelser på godt og ondt	131
<i>Svend Brinkmann</i>	

DEL II

7. Intensiv dynamisk coaching	155
<i>Laura Mott & Patricia Coughlin Della Selva</i>	
8. At navigere med sanserne som kompas, sekstant og ror	173
<i>Jens Skou Olsen & Lene Tanggaard</i>	
9. Nærvær er kernen i sandt lederskab	197
<i>Bo Heimann</i>	
10. Det empatiske menneske og den ansvarlige virksomhed	223
<i>Steen Hildebrandt</i>	

Forord

Arbejdslivet spiller en stor rolle i danskernes liv. Arbejdet giver både identitet, livsindhold, status, mad på bordet, mulighed for at bidrage til samfundet og ikke mindst et tilhørsforhold til et fællesskab uden for familien.

Faktisk er det at have gode kollegaer et af de træk ved arbejdslivet, danskerne sætter allermest pris på, og det overgår dermed betydningen af både løn, arbejdsindhold og anerkendelse. Danskerne er desuden et af de folkefærd i verden, som oplever den højeste grad af mening i deres arbejdsopgaver. Derfor er det ikke underligt, at arbejdslivet er en vigtig og positiv del af livet for de fleste mennesker i dag.

Men arbejdslivet er ikke kun vigtigt for den enkelte dansker; det spiller også en central rolle i velfærdssamfundet, som skaber af sociale, økonomiske, materielle og immaterielle værdier. En rolle som vores protestantiske kultur har betonet i århundreder, og som de færreste af os derfor er blinde for, mindst af alt aktørerne i det politiske system.

Arbejdslivet bliver dog ikke bare hyldet og promoveret i disse år. I medierne tales der også meget om slagsider ved det moderne arbejdsliv – om farerne for stress, umyndiggørelse, pressede familieliv og psykisk nedslidning.

Det er derfor ikke overraskende, at der i et vidensamfund forskes meget i arbejdslivets forskellige facetter både blandt sociologer, filosoffer, økonomer og psykologer. Forskning, der undersøger alt fra miljø og flow, effektivisering og tillid til kreativitet og ledelse – med både begejstring og kritisk brod.

Det er vigtigt, at den spændende, relevante og til tider provokerende forskning i arbejdsliv, der foregår i det akademiske miljø i Danmark, samles og formidles ud til ledere og medarbejdere. Bogserien **MODERNE ARBEJDSLIV** er tænkt som en bro mellem forskning og det levede liv på arbejdspladsen.

God læselyst.

Svend Brinkmann, Cecilie Eriksen & Joel Haviv

Følelser i ledelse – introduktion

Lene Tanggaard & Claus Elmholdt

Det er moderne at knuse en tåre og vise sine følelser. Det, der engang var pinligheden selv, er nu blevet genstand for den allerstørste interesse. Det gælder ikke mere sex, i stedet er følelser blevet den store mode.
(Suzanne Brøgger, 2010: 157)

Vi er, vil nogle hævde, trådt ind i den emotionelle tidsalder. Rationalismen og det intellektuelle med eksistentialismen og marxismen er gået af mode. Nu jagter vi ikke analysen og refleksionen, men højdepunkter af intensitet og zapning for at fange et mål eller en sejrståre: “Hvordan føler du det lige nu,” siger sportsjournalisten i tv til den svedramte sportsstjerne. Følelser kommunikerer direkte og passer til den eksplosive billedkommunikation i vores mediebilde. Refleksionen er alt for langmodig i dette perspektiv. Denne bog henvender sig til dig, der har set og mærket det samme, og som ønsker at vide mere om, hvad den emotionelle vending kan betyde for dagligdagen som leder eller medarbejder i moderne organisationer.

Når det gælder ledelse og organisationsudvikling, så er følelserne nemlig også kommet på mode. Ikke at de ikke altid har været der. Lindhardt (2010) beskriver, hvordan den vestlige kultur er grundlæggende patetisk. Vi er drevet af patos og trangen til at nå stadigt længere, udvikle os og kunne mere. Den vestlige kulturelle egenart

er grænsesprængende og lidenskabelig, hvilket ytrer sig i, at vi bestandigt søger at nå ud over os selv i teknisk, psykologisk eller åndelig forstand. I denne optik er følelser eller det bredere begreb patos altså ikke noget nyt. Men noget er der alligevel sket. Hvor man i ældre tid opfattede følelser som passioner, der kom udefra, og som mennesker kunne blive grebet af (pigen optændte hans hjerte), så opfattes følelser i dag ofte i en psykologisk optik som indre rørelser. Hvor man før kunne blive opflammet af den anden, så er følelser i dag et behov, vi har, og en præmis, vi agerer ud fra. Jeg kan have kærligheds- eller anerkendelsesbehov, der kan blive frustreret, hvis de ikke opfyldes (Lindhardt, 2010: 136). Denne psykologiske selvforståelse er den, mennesker af i dag primært betjener sig af. Det betyder, at vi forventer, at vores følelsesbehov opfyldes på adækvat vis af kollegaer, ledere og chefer og af ægtefæller, kærester og børn. Vi er blevet begærlige som aldrig før på følelsernes vegne.

Følelser i ledelse – en neo-hippie tendens?

Hvorfor overhovedet beskæftige sig med følelser i ledelse? Er det ikke bare en neo-hippie tendens i kølvandet på finanskrisen, at vi pludselig begynder at interessere os for følelser, human trivsel og social ansvarlighed? Måske, og vi tror da heller ikke, at effektiviseringsparadigmet er skiftet ud, eller bliver skiftet ud i nærmeste fremtid. Det, at følelserne er kommet på mode, når det gælder ledelse, skal snarere anskues i effektiviseringsparadigmets optik. Man kan sige, at følelserne er kommet ud af skabet, ikke for følelsernes egen skyld, men fordi følelserne i stigende grad betragtes som en produktivkraft, der kan og bør optimeres. Ledelse er dermed gået hen og blevet en følelsesdisciplin, og evnen til at forstå og regulere følelser i sig selv og andre er blevet en eftertragtet ledelseskompetence. Organisationernes effektivitet medieres af følelsesmæssige fænomener, både negative som stress og udbrændthed og positive som tillid, motivation og engagement. Den succesfulde leder formår at skabe engagerende og tillidsfulde fællesskaber, hvori man med åbenhed og ærlighed evner at forholde sig reflektivt til følelserne i organisationen.

I denne bog møder du forskellige perspektiver på følelsernes (nye) betydning i organisationernes virkelighed. Dels fortæller bidragene om, hvordan det at forholde sig til følelser i dag er blevet et uomgængeligt aspekt af ledelse. Du vil kunne læse om eksempler på følelsernes nye dominans som moderne styringsteknologi, og du vil i det hele taget blive klogere på, hvordan følelser spiller en rolle i organisationers og menneskers liv i dag, på godt og ondt. Inden da vil vi kort tage dig med på en tour gennem følelsernes landkort. For hvordan kan man forstå følelser? Er de blot private vedhæng, der forstyrrer den rationelle tænkning? Er de biologiske produkter, eller er de mon snarere skabt af tidlige fortrængte behov og lyster? Hvilken betydning har vores tænkning for følelserne, og hvordan påvirkes vores følelser af det sociale?

Hvad er følelser?

Forskning i følelser vinder stadig mere frem. Hvor den tidlige kognitionsvidenskab frembragte et billede af mennesket som en slags avanceret computer, der kunne brillere i symbolprocessering, så er det igen gået op for de fleste, at følelser er med til at styre vores handlinger. Traditionelt set opdeler man følelser i primære og komplekse følelser. De primære har vi med fra fødslen, og de inkluderer vrede, sorg, afsky og glæde. De komplekse følelser er eksempelvis skam, skyld, jalousi eller taknemmelighed. Det er følelser, vi lærer at kende gennem opvæksten, og de er ofte mere diffuse end umiddelbar vrede eller glæde, fordi de etableres over tid i konkrete relationer til andre mennesker. Mammen beskriver i sin artikel *Erkendelsen som objektrelation* (1986), at følelser kan betragtes som et erkendelsesredskab. Det er således ikke muligt at skelne skarpt imellem følelser og tænkning eller imellem emotioner og rationalitet, som vi ellers har for vane. Følelser kan lede erkendelsen på vej, om end de har ry for at gøre det modsatte. Hvis vi om en mand siger, at “han tabte hovedet, da han forelskede sig i den ti år yngre kvinde”, så antyder vi, at følelserne og forelskelsen gjorde ham ude af stand til at tænke fornuftigt og rationelt. Følelserne ‘løb af med ham’. Hvad disse

hverdagslige talemåder risikerer at viske væk fra vores bevidsthed er dog, at følelser også er dem, der gør det muligt for os at handle fornuftigt. "Jeg handlede mest ud fra min mavefornemmelse", sagde investoren, der fik handlet i rette tid på aktiemarkedet, før finanskrisen buldrede derudad, og aktiekurserne raslede nedad. I dette eksempel er evnen til at handle intuitivt det mest rationelle og fornuftige, og det vender vores opfattelse af følelsernes irrationalitet på hovedet. Følelser har en helt grundlæggende betydning i menneskelivet, og det er erhvervslivet i stigende grad begyndt at erkende og udnytte. Jon Elster indfanger pointen fint i dette citat:

Følelser betyder alt, for uden dem ville intet have betydning. Væsener uden følelser ville ikke opleve nogen mening med livet, eller for den sags skyld nogen mening med at begå selvmord. Følelser er livets energi. Følelser er det der binder os sammen. (Elster, 1999: 403 citeret i Fineman, 2007: 8, vores oversættelse)

Følelser har altså fundamental betydning i menneskelivet, men hvordan har de betydning, og hvordan kan viden om følelsernes betydning anvendes i ledelse? Det er sådanne spørgsmål, denne bog belyser over ti kapitler, der fra forskellige teoretiske og praktiske perspektiver stiller skarpt på følelser i ledelse. De teoretiske perspektiver på følelser, som bogens kapitler bringer i spil, kan groft inddeles i følgende fire typer.

Følelser som biologi

Det biologiske perspektiv påpeger, at mange af vores mest basale følelsesmæssige responser er genetiske dispositioner. Vi er så at sige præprogrammeret til at respondere emotionelt. Evolutionspsykologer er optaget af at undersøge, hvordan basale emotionelle responser er blevet genetisk indkodet, fordi de har haft overlevelsesværdi i menneskets udviklingshistorie, som fx kamp/flugt-responsen, der reguleres af en lille mandelformet struktur i hjernestammen kaldet *amygdala*. Den identificerer ydre trusler og farer, og signalerer, at kroppen skal reagere emotionelt med vrede eller frygt, der udløser basale handleresponser som kamp eller flugt. Nogle emotionelle

responser er således, som de fire primære følelser, vrede, sorg, afsky og glæde, en del af vores neurofysiologiske 'hardware', men vores følelsesmæssige oplevelser og udtryk er også i høj grad påvirket af vores erfaringer og læring. Det er ikke sådan, at hver følelse har et unikt biologisk fingeraftryk. For eksempel er frygt, overraskelse og ophidselse adskilte følelsesmæssige oplevelser, men målt på fysiologisk respons er de tæt på at være identiske.

Kognitive psykologiske processer medierer altså de fysiologiske processer. Forholdet mellem det kognitive og fysiologiske element i følelser har i århundreder givet anledning til diskussion. Er det den følelsesmæssige oplevelse, der skaber den kropslige respons, eller er det snarere den anden vej rundt? Bliver vi bange, fordi vi ryster, og kede af det, fordi vi græder? Psykologen og filosofen William James (1842-1910) fremsatte den hypotese, at det er de fysiologiske ændringer i kroppen, der stimulerer den følelsesmæssige oplevelse. I dag ved vi, at følelser er et komplekst sammensat fænomen, og at følelser ikke kan reduceres til biologi og fysiologi, selvom disse kropslige processer spiller en central rolle. Vi må inkludere flere perspektiver for at forstå følelsernes kompleksitet, fx perspektiver, der belyser, hvordan følelser påvirkes af tidligere erfaringer.

Følelser som formet af tidligere erfaringer

De følelser, vi oplever lige nu, kan være formet af tidligere erfaringer, der kan strække sig helt tilbage til barndommen. Det er i særdeleshed Sigmund Freud og hans psykodynamiske teori om følelser, der forbindes med dette perspektiv. Freud var optaget af at forstå, hvordan en emotionel reaktion på en pinefuld hændelse i barndommen, som fx skilsmisse eller død i den nærmeste familie, kan blive fikseret således, at den emotionelle respons fortsat udløses i bestemte situationer, selvom det oprindeligt udløsende objekt ikke længere er nærværende. Freud fandt endvidere, at den traumatiske oplevelse ofte fortrænges og gemmes væk i det ubevidste bag en mur af forsvarsmekanismer. Et eksempel kunne være den på overfladen frigjorte storbykvinde i trediverne, hvis fortrængte sorg over forældrenes skilsmisse tilbage i barndommen aldrig er blevet erkendt og bearbejdet, men alligevel

– eller måske derfor – fortsætter med at udløse en invaliderende automatisk emotionel respons af frygt og ængstelse, når hun forsøger at etablere tætte følelsesmæssige relationer til en partner.

Freuds indflydelse på vores samfund har været massiv, selvom den også har været kontroversiel, og mange forskere har stillet spørgsmålstejn ved validiteten af hans antagelser. Alligevel står den psykodynamiske idé om et ubevidst lag af fortrængte følelser tilbage som et stærkt styrende billede for den mening, vi tilskriver hændelser i det personlige og organisatoriske liv. Det psykodynamiske perspektiv er blevet udfoldet på gruppeniveau af en teoretiker som Wilfred Ruprecht Bion (1959), der er kendt for at skelne mellem et rationelt arbejdsniveau og et irrationelt grundantagelsesniveau i grupper. Antagelsen er, at begge niveauer til enhver tid er operationelle, men at grundantagelsesgruppen typisk vil tage over og blive dominerende, hvis gruppens eksistensvilkår opleves som truet af fx en organisatorisk forandring. Gruppen kan, som respons på en oplevet ydre trussel, regrediere til et funktionsniveau, hvor fortrængte følelser af frygt, sorg og vrede tager over og skaber en respons, hvor gruppen mister grebet om realiteterne, sygefraværet stiger og effektiviteten falder.

Følelser som kognitiv vurdering

Det kognitive perspektiv på følelser adskiller sig fra det psykodynamiske ved den antagelse, at følelser ikke på nogen meningsfuld måde er 'inde i os', før vi kognitivt har tilskrevet vores kropslige oplevelser en sproglig mening. Richard Lazerus (2006) har fremført en kognitiv teori om følelser, der identificerer to kognitive vurderingsprocesser, som former vores følelsesmæssige oplevelse og respons. I den primære kognitive vurderingsproces, der foregår lynhurtigt og automatisk, 'spørger' personen sig selv: Er denne situation positiv eller negativ for mig? I den sekundære kognitive vurdering, der foregår langsommere og typisk er mere bevidst reflekteret, rejses spørgsmålet: hvad kan jeg gøre? Hvordan kan jeg håndtere denne situation? Kvaliteten og intensiteten af vores emotionelle oplevelse og respons antages i Lazerus' teori at være et produkt af samspillet mellem vores primære og sekundære kognitive vurdering af situationen.

Vi frygter altså slangen, fordi vi kognitivt vurderer, at den kan skade os. Den kognitive vurderingsteori antager, at de processer, hvorigennem vi tilskriver mening til situationer, spiller en væsentlig rolle for vores følelsesmæssige oplevelse og respons. Spørgsmålet er dog, om tænkning og følelser altid meningsfuldt kan adskilles på denne måde, eller om det ikke snarere forholder sig sådan, at vores tænkning ofte selv er følelsesmæssigt ladet. Eksempelvis at en kropslig indlejret følelse af frygt for slanger, kan være en medvirkende årsag til, at vi kognitivt vurderer, at frygt er en passende følelsesmæssig respons på slanger. Det kognitive perspektiv fremhæver, at følelser og tænkning er tæt sammenflettede processer, og bidrager således med et andet psykologisk perspektiv end det psykodynamiske. Ud over de biologiske og psykologiske aspekter af følelser, der er blevet fremhævet i de tre første perspektiver, påvirkes følelser af sociale processer, hvilket det sidste perspektiv sætter i fokus.

Følelser som sociale

Det sociale perspektiv sætter fokus på de kulturelle kontekster, hvori følelser læres og udtrykkes. I dette perspektiv er emotioner sociale konstruktioner. Snarere end at være underkastet evolutionsbiologien, eller tidlige traumatiske oplevelser, er følelser og emotionelle udtryk noget, vi lærer gennem livet og tilpasser specifikke kontekster. Social læring transformerer og overskriver genetiske dispositioner og giver mening til tidlige livserfaringer. Når vi fx går i terapi og genskaber en mere meningsfuld fortælling om vores liv, så er vi ikke i gang med at afdække den sande fortælling med dertil knyttede sande fortrængte følelser. Vi er i gang med socialt at konstruere en ny fortælling, med nye følelsesmæssige oplevelser og emotionelle udtryk, der bedre understøtter den ønskede fortælling. Tag fx lederen, der går i terapi for at gøre op med en fortælling om sig selv som vag og behagesyg og genskabe en ny og mere meningsfuld fortælling om sig selv som tydelig og gennemslagskraftig. Den 'nye' tydelige og gennemslagskraftige version af lederen bliver vred, når hans grænser bliver overskredet, i modsætning til den 'gamle' vage og behagesyge version af lederen, der blev skuffet og ked af det.

Der findes ikke nogen indre skjult mening, der kan afkodes gennem de fysiologiske forandringer som fx 'en klump i halsen', 'ondt i maven' eller 'muskelsammentrækninger i armene', der ledsager vores følelsesoplevelser. Den mening, vi tilskriver følelsesmæssige oplevelser og hændelser, er og bliver et socialt artefakt. Der findes ingen følelsesmæssig mening udenom eller ved siden af den kulturelle sproglige kontekst. En hændelse som det at tilberede og spise fårenosser er, om ikke en hverdagshændelse, så i hvert fald et delikat festmåltid for de fleste islændinge. Noget, som vil få smilet frem og mundvandet til at løbe, i glad forventning om det bombardement af herlige smagsindtryk, som er i vente. Præcist de samme syns- og lugteindtryk vil for mange danskere resultere i rynken på næsen, at halsen snører sig sammen, og kvalmen presser sig på. Om syns-, lugte- og smagsindtrykket af fårenosser resulterer i en følelsesmæssig oplevelse af begejstring og nydelse eller væmmelse og ubehag, afhænger ikke af genetiske prædispositioner eller tidlige traumatiske oplevelser. Det afhænger snarere af, om fårenosser passer ind i vores kulturelle antagelser om, hvad der er passende og acceptabel mad. Men eksemplet stopper ikke her, for også vores emotionelle udtryk er i høj grad præget af sociale konventioner. Enhver kultur rummer sociale konventioner for passende og upassende emotionelle udtryk i specifikke situationer. For eksempel sociale konventioner for, hvad der er passende og upassende emotionelle udtryk, hvis vi finder ubehag ved den mad, værten serverer. Det vil afhænge af, hvilke sociale konventioner personen har indlært, samt af hvordan han afkoder værtens sociale konventioner. Han kan i situationen vælge at give udtryk for sin følelsesmæssige oplevelse af ubehag, eller han kan i stedet vælge at smile, rose maden og spise rub og stub.

Hvad skal lederen med følelser?

Men hvad skal en leder eller en medarbejder bruge sine følelser til? Skal de opdages, opdrages og kultiveres, så de bliver fornuftige og produktive? Eller skal vi lære at udbasunere vrede, glæde, sorg eller simpelthen at sige ligeud og ærligt til vores kollegaer, hvad vi selv føler? Måske kunne en passende midterposition handle om, at

ledere skal lære at bruge følelser klogt, tilsat et stænk af fornuft. Lad os tage et konkret eksempel. I biografien om Stine Bosse, en af Danmarks mest anerkendte og magtfulde, i skrivende stund tidligere, erhvervsledere, beskrives hun som et meget sensitivt menneske (Hansen & Nørr, 2009). En opvækst præget af en mor, der i perioder forsvandt i depressionens dyb, opøvede på sin egen barske facon Stine Bosses evne til at registrere og at være sensitiv. Var det en god dag eller en af morens mere vanskelige? Bosse hævder selv, at denne noget barske baggrund har lært hende som direktør at være lynhurtig på aftrækkeren i forhold til sine medarbejdere og firmaets situation. Bosse bruger altså sine følelser og sin tillærte sensitivitet aktivt i lederrollen. Måske kan man ligefrem sige, at nogle ledere ganske enkelt har bedre forudsætninger end andre i forhold til at kunne bruge følelserne fornuftigt i deres eget lederskab? Og måske er det manglen på disse evner, der kan være med til at forklare de mange tilfælde af stress og depression på det moderne arbejdsmarked? Noget tyder på, at vi måske skal blive bedre til at bruge følelserne klogt på arbejdspladsen og i vores organisationer. Det er denne bogs ambition at hjælpe med til at sikre en sådan bestræbelse.

Følelsesbegreber

De ovenfor præsenterede perspektiver på følelser har rod i forskellige discipliner, der ofte bruger begreberne lidt forskelligt. Inden vi går videre, er det derfor på sin plads med en kort afklaring af de væsentligste følelsesbegreber. Forfatterne i denne bog skelner i de fleste tilfælde ikke mellem *emotion* og *følelse*, men bruger begreberne synonymt. I engelsksproget litteratur ses derimod ofte en skelnen mellem det subjektive element af emotioner – det, vi føler (følelse) – og det socialt fremviste element af emotioner – det, vi viser (emotion) (Fineman, 2007: 8). Følelser og emotioner er typisk af kortere varighed og rettet mod specifikke objekter eller hændelser. Jeg er 'jaloux på min kollega', 'vred på min søn', eller 'begeistret for overraskelsen'. Følelser kommer og går relativt hurtigt. Nogle er intense og voldsomme, som fx had, raseri og jalousi, og andre er mere afdæmpede. Mange følelser

opleves som uklare, miksede og ambivalente, som fx kærlighed mikset med sorg eller ambivalens mellem begejstring og dårlig samvittighed.

Humør er et begreb, der bruges om følelser, som bliver hængende i en længere periode, uden at de er rettet mod et specifikt objekt eller en hændelse – som fx når vi siger; “Hun har været i dårligt humør hele ugen”. Nogle mennesker udviser et relativt stabilt humør, mens andre i højere grad er præget af humørsvingninger. Det sidste begreb, der skal nævnes, er *affekt*. Det anvendes typisk som en samlebetegnelse for emotioner, følelser og emotionelle tilstande.

Om bogens kapitler

Bogens første del indledes med et kapitel af **Claus Elmholt**, professor MSO i ledelses- og organisationspsykologi ved Aalborg Universitet og partner i Udviklingskonsulenterne A/S. Kapitlet sætter fokus på ledelse i nutidens emotionelle organisation, hvor følelser betragtes som en ressource og produktivkraft, og mere specifikt på den udfordring det er at lede autentisk og strategisk samtidig. Det foreslås, med afsæt i en integration af et kropsfænomenologisk og socialt perspektiv, at autentisk ledelse skabes i det ekspressive udtryk, der formår at integrere kropslighed og social meningskabelse ind i den specifikke organisatoriske kontekst. Den autentiske leder formår at opretholde en balance mellem, på den ene side overstyring af det emotionelle udtryk, der mister forankringen i den kropslige oplevelse, og dermed svækker medarbejdernes oplevelse af autenticitet, og på den anden side understyring af det emotionelle udtryk, der giver følelserne og handleimpulserne frit løb og dermed skaber en vilkårlighed, der kompromitterer medarbejdernes oplevelse af autenticitet.

Poul Poder, lektor i sociologi ved Københavns Universitet, præsenterer et emotions-sociologisk perspektiv på empowerment i organisationer. I kapitlet beskrives empowerment som en interaktionel energiskabelse. Mere specifikt foreslås, at empowerment handler om en social skabelse af emotionel energi i form af selvtillid. Det påpeges, at gængse psykologiske og socio-strukturelle perspektiver på empowerment ikke forklarer, hvordan selvtillid tilvejebringes i

sociale relationer. Poder viser i kapitlet, hvordan ledelsen kan bidrage til at skabe selvtilid i organisatorisk empowerment, ikke blot gennem anerkendende kommunikation, men også ved at give medarbejderne adgang til relevante handlingsressourcer.

I kapitlet af **Niels Christian Nickelsen**, lektor i organisationspsykologi ved Københavns Universitet, undersøges – med empirisk afsæt i observationer af en ressourcefokuseret og anerkendende ledelsesstil på et hospice – netop konsekvenserne af en overstyring af det emotionelle udtryk. Ledelsen forsøger at tøjle de negative følelser og opfordrer medarbejderne til at vende sig mod og udtrykke positive følelser. Kapitlet viser slående konsekvenserne, i form af konflikter, dårlig trivsel og mistillid mellem ledelsen og medarbejderne af en emotionel overstyring, hvor de negative aspekter af det organisatoriske følelsesliv aktivt fortrænges og søges kontrolleret.

Organisationspsykolog ph.d. **Anders Trillingsgaard** og direktør **Kenneth Albæk**, begge er partnere i Udviklingskonsulenterne A/S, fortsætter i deres kapitel, hvor Nickelsen slap, med en kritik af ledelseslitteraturen om effektive ledelsesteam, der bugner med anbefalinger om klare mål, stærk ledelse, effektiv processtyring, tillid, dialog og refleksion. Hvis det er opskriften på succes, hvorfor møder vi så meget sjældent disse træk i virkelighedens succesfulde ledelsesteam, spørges der i kapitlet. De viser, at forskrifterne er kædet sammen med urealistiske antagelser om stabile, harmoniske og ressourcerige idealteam. Det foreslås, at ledelsesteam hellere må øve sig på at håndtere den beskidte virkeligheds mange komplicerede følelser, uklare mål, mistillid, konflikt og konkurrence, frem for at skabe frustration og mismod i forsøget på at leve op til urealistiske idealer.

Peter Musaeus, lektor ved Center for Medicinsk Uddannelse, Aarhus Universitet, fortsætter tråden med team, men flytter fokus fra ledelsesteam til teamledelse og regulering af følelser i akutte beredskabsteam. Det er team, som er designet med henblik på at håndtere ulykker eller andre farefulde situationer, som ingen enkeltpersoner kan løse på egen hånd, men som kræver en koordineret teamrespons. Med afsæt i en case fra et medicinsk sikkerhedskritisk team vises, hvordan regulering af følelser i teamet tager afsæt i en kognitiv vurdering af situationen

i forhold til, om den indebærer noget skadeligt eller gavnligt for den tilskadekomne person.

Svend Brinkmann, professor i psykologi ved Aalborg Universitet, beskriver i sit kapitel den nutidige kontekst for ledelse som præget af en emotionel kapitalisme, hvor følelser og økonomi på godt og ondt er tæt sammenflettede størrelser. Brinkmann udfolder, fra et socialt perspektiv, seks teser om, hvad følelser er, og viser, hvordan disse teser specifikt har betydning for, hvordan vi forstår følelsernes rolle i relation til arbejdsliv og ledelse. Kapitaliseringen af følelserne beskrives som en på mange måder god og humaniserende udvikling i arbejdslivet, men det fremhæves også, at der er bagsider af medaljen, som vi skal være opmærksomme på både som ledere og medarbejdere.

Bogens anden del, der er mere direkte anvisende i sit fokus, indledes med et kapitel af organisationspsykolog ph.d. **Laura Mott** og klinisk psykolog ph.d. **Patricia Coughlin Della Selva**, der fra et psykodynamisk og biologisk forankret perspektiv beskriver en metode til at arbejde med ubevidste og fortrængte følelser i coaching af ledere. I kapitlet tages afsæt i en antagelse om, at overdreven brug af forsvarsmekanismer, der blokerer lederens adgang til ægte følelser, skaber barrierer for læring, kreativitet og effektivitet i organisationen. Det foreslås, at ledere gennem mere direkte adgang til at opleve og udtrykke deres ægte følelser kan opnå øget handlefrihed og effektivitet i ledelsesarbejdet.

Kapitlet af **Jens Skou Olsen**, docent ved det Rytmske Musik-konservatorium i København, kontrabassist, komponist og forfatter og **Lene Tanggaard**, professor i psykologi ved Aalborg Universitet, tematiserer, hvordan vi bedst kan genskabe forbindelsen mellem ledelse og følelser i udfoldelsen af kreative og lærende fællesskaber. I kapitlet foreslås en ledelsesprofil, der formår at navigere med sanserne i en sam-følelse med de mennesker, der sætter fællesskabets kreative udvikling i scene. Ledelse af kreativitet handler ikke først og fremmest om klassiske ledelsesopgaver som strategisk planlægning, kontrol og reduktion af usikkerhed, men snarere, og måske først og fremmest, om at mestre en følelsesledelse, der understøtter glæden ved at skabe noget nyt.

Nærvær er kernen i sandt lederskab, skriver **Bo Heimann**, journalist og organisationskonsulent, i sit kapitel, der tematiserer mindfulness i relation til ledelse. I kapitlet introduceres læseren til mindfulness-begrebet og praksisens virkning, og der redegøres for de konkrete teknikkers baggrund i buddhistisk filosofi. Forskningsresultater og kritik af mindfulness diskuteres, og perspektiver for fremtidens brug af mindfulness i arbejdslivet udlægges. Nærværende ledelse starter med at vende blikket ind og komme bevidst nærværende til stede i sit eget liv – det er i nærværet, vi finder os selv, vores følsomhed og vores sande mål med livet. Hovedbudskabet er, at ledere kan træne deres evne til at komme sig selv og andre nær, og at de bør gøre det.

Det afsluttende kapitel af professor ved Handelshøjskolen, Aarhus Universitet, **Steen Hildebrandt**, zoomer ud og sætter følelser i ledelse ind i et holistisk og globalt perspektiv. Kapitlet forbinder forestillingen om det empatiske menneske med billedet af den ansvarlige virksomhed. En mulig udvikling frem mod en mere empatisk civilisation, der er forbundet med andre roller for fremtidens erhvervsvirksomhed og fremtidens leder, skitseres. Hildebrandt beskriver potentialerne i en fremtid, hvor den dominerende diskurs hedder 'profit for liv', hvilket vil sige, at virksomheders sociale ansvar er en integreret del af forretningsmodellen, og at empati er en følelse under global udvikling.

Litteratur

- Bion, W.R. (1959). *Experience in Groups*. New York: Basic Books.
- Brøgger, S. (2010). *Jeg har set den gamle verden forsvinde – hvor er mine øringerne?* København: Gyldendal.
- Elster, J. (1999). *Alchemies of the Mind*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Finemen, S. (2007). *Understanding emotion at work*. London: Sage Publications.
- Hansen, J.C. & Nørr, C. (2009). *Stine Bosse – det handler om at turde*. København: Gyldendal.
- Lazerus, R.S. (2006). *Stress og følelser – en ny syntese*. København: Akademisk Forlag.
- Lindhardt, J. (2010). *Den patetiske kultur*. København: Kristeligt Dagblads Forlag.
- Mammen, J. (1986). Erkendelsen som objektrelation. I: *Psyke & Logos*, 7, 178-202.