

## **Følelser i ledelse – potentialer og dilemmaer**

Af Lene Tanggaard & Claus Elmholdt, redaktører af bogen *Følelser i ledelse*, som udkommer d. 17. juni på forlaget Klim, [www.klim.dk](http://www.klim.dk)

*De fleste ledere kender til at bruge følelser på arbejdet. Der kan være brug for at dele og bearbejde glæde, frygt eller sorg med medarbejderne. Vi taler som aldrig før om engagement, motivation, passion og begejstring på arbejdet. Følelser betragtes med andre ord som virksomme kræfter i bestræbelserne på at øge trivslen blandt medarbejderne og skabe økonomisk vækst. Vi er sågar, 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," spørger sportsjournalisten i TV til den svedramte sportsstjerne. En ny bog af denne artikels forfattere belyser, hvad den emotionelle vending kan betyde for dagligdagen som leder og medarbejder i moderne organisationer. Bidragene i bogen er både udsprunget af konkrete empiriske studier af følelser på arbejdet og almengørende teoretiske refleksioner over følelsernes betydning, når vi går på arbejde.*

### **Følelser på mode i ledelse og organisationsudvikling**

Når det gælder ledelse og organisationsudvikling, så er følelser kommet på mode. Det er givetvis ikke noget nyt fænomen, at følelser spiller en central rolle i den levede organisation. Vi må formode, at følelser til enhver tid har fungeret som basale drivkræfter i organisationers og personers liv. Men måden, hvorpå vi forstår og forholder os til følelser i organisationer, har ændret sig radikalt gennem de seneste 20 år. Følelserne er, i det vi ovenfor har kaldt den emotionelle tidsalder, blevet en strategisk ressource og produktivkraft, der søges udnyttet optimalt gennem den rette autentiske ledelse. Dette står i skarp kontrast til fortidens klassiske bureaukrati, der som struktur byggede på den form for instrumentel rationalitet, Max Weber kaldte for Zweckrational – at mennesker handler logisk beregnende med henblik på at realisere intentionelle mål. Det logisk rationelle paradigme er blevet fortrængt, når det gælder ledelse og organisationsudvikling, måske netop fordi den vestlige kultur, som Lindhardt (2010) beskriver den, er grundlæggende patetisk. Vi er drevet af patos og trangen til at nå stadig 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, kæresten 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.

### **Hvad er følelser?**

Forskning i følelser vinder stadig mere frem. Hvor den tidlige kognitionsvidenskab frembragte et billede af mennesket som en slags avanceret computer, 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. Følelser har en helt

grundlæggende betydning i menneskelivet, og det er erhvervslivet i stigende grad begyndt at erkende og udnytte. John Elster indfanger pointen smukt 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 bogen om "Følelser i ledelse" 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. 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 identiske.

Kognitive psykologiske processer medierer altså de fysiologiske processer. Forholdet mellem det kognitive og fysiologiske element i følelser har i århundrede 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.

### *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 trediveerne, 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 spørgsmålstegn 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 lynhurtig 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, rejstes 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. Det kognitive perspektiv fremhæver, at følelser og tænkning er tæt sammenflettede processer, og bidrager således med et andet psykologisk perspektiv end det psykodynamiske.

### *Følelser som sociale*

Det sociale perspektiv sætter fokus på de kulturelle kontekster, hvori følelser læres og udtrykkes. Snarere end at være underkastet evolutionsbiologien, eller tidlige traumatiske oplevelser, er følelser og emotionelle udtryk noget, vi lærer gennem livet og tilpasser specifikke kontekster. 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. 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.

### **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. I et af bogens bidrag foreslår Claus Elmholt således, at autentisk ledelse skabes i det ekspressive udtryk, der formår at integrere kropslighed og social meningsskabelse ind i den specifikke organisatoriske virkelighed. 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.

Netop konsekvenserne af en sproglig overstyring af det emotionelle udtryk er i fokus i kapitlet af Niels Christian Nickelsen, lektor i organisationspsykologi ved Københavns Universitet. Nickelsen viser, i en case studie af anerkendende og ressourcefokuseret ledelse på et hospice, hvordan kropsligt oplevede negative følelser som sorg, vrede og frygt undertrykkes og gøres forkerte. Medarbejdernes opfordres til at vende sig mod og udtrykke positive følelser som glæde, passion og begejstring. Kapitlet viser således, at udnyttelsen af følelser som en ressource og produktivkraft i organisationen er en delikat sag, og at overstyring kan resultere i utilsigtede konsekvenser i form af konflikter, dårlig trivsel og mistillid mellem ledelsen og medarbejderne. Medarbejdernes i Nickelsens case følte sig manipuleret ind i en sproglig spændetrøje, hvor der ikke var plads til deres følelsesliv i al sin kompleksitet af kærlighed, had, glæde, sorg, frygt, skuffelse, vrede og stolthed.

Det organisatoriske følelsesliv er 'beskidt' som Anders Trillingsgaard og Kenneth Albæk, begge er partnere i Udviklingskonsulenterne A/S, formulerer det i deres kapitel. Også her er

pointen, at vi risikerer at skylle barnet ud med badevandet, hvis vi for ensidigt jagter de rette effektivitets- og trivselsfremmende følelser i organisationen. Kapitlet sætter fokus på ledelsesteams, og starter med en kritik af mainstream ledelseslitteraturen om effektive ledelsesteam, der bugner med anbefalinger om klare mål, stærk ledelse, effektiv processtyring, tillid, dialog og refleksion. Anbefalingerne kritiseres for at bygge på urealistiske antagelser om stabile, harmoniske og ressourcerige idealteam. Det er et 'fatamorgana' hævder Trillingsgaard og Albæk, og 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.

Jagten på de rette effektivitets- og trivselsfremmende følelser kan forstås ind i den nutidige kontekst for ledelse, der af Svend Brinkmann, professor i psykologi ved Aalborg Universitet, beskrives som en emotionel kapitalisme, hvor følelser og økonomi på godt og ondt er tæt sammenflettede størrelser. 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.

Første del af bogen forholder sig generelt kritisk til en ensidig og overfladisk tilgang til følelser i ledelse. Følelsesmæssigt intelligente ledere er ikke først og fremmest manipulerende men sensitive overfor et rigt organisatorisk følelsesliv. Noget tyder på, at vi måske skal blive bedre til at bruge følelserne klogt på arbejdspladsen og i vores organisationer. Bogens anden del, der er mere direkte anvisende i sit fokus, forsøger at hjælpe med til at sikre en sådan bestræbelse.

Den følelsesmæssigt sensitive leder må først og fremmest kende sig selv, og dette kendskab må udvikles gennem en selv-refleksiv praksis. Psykologerne Laura Mott og Patricia Coughlin Della Selva beskriver en psykodynamisk og biologisk forankret metode til at arbejde med ubevidste og fortrængte følelser i coaching af ledere. De hævder, 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. Kend dig selv er også budskabet hos Bo Heimann, journalist og organisationskonsulent, der forslår en mindfulness baseret tilgang til nærvær, der hævdes at være kernen i sandt lederskab. 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.

Følelsesmæssig sensitivitet er fra en lidt anden vinkel også temaet i kapitlet af Jens Skou Olsen docent ved det Rytmiske Musikkonservatorium i København og Lene Tanggaard professor i psykologi ved Aalborg Universitet. De tematiserer, hvordan vi bedst kan genskabe forbindelsen mellem ledelse og følelser i udfoldelsen af kreative og lærende fællesskaber. De foreslår 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 altså ikke først og fremmest om klassiske ledelsesopgaver som strategisk planlægning, kontrol og reduktion af usikkerhed, men snarere, og måske først og fremmest, om sensitivt at mestre en følelsesledelse, der understøtter glæden ved at skabe noget nyt.

Bogen afsluttes med et fremtidsorienteret kapitel, der zoomer ud og sætter følelser i ledelses ind i et holistisk og globalt perspektiv. Kapitlet af Steen Hildebrandt professor ved Handelshøjskolen, Aarhus Universitet forbinder forestillingen om det empatiske menneske med billedet af den ansvarlige virksomhed. 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.

Boks: Bogen "Følelser i ledelse" udkommer i juni måned 2011 på forlaget Klim. Bogen er et resultat af et forsknings- og udviklingsforløb i samarbejde mellem Aalborg Universitet og Udviklingskonsulenterne A/S i Aarhus. Lene Tanggaard (1973) og Claus Elmholdt (1973) er henholdsvis professor og professor (mso) ved Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet og har i mere end ti år samarbejdet om en række forskningsprojekter med afsæt i analyser af arbejdsliv. De står bag Masteruddannelsen i læreprocesser med specialisering i ledelses- og organisationspsykologi ved Aalborg Universitet.

## Litteratur

Bion, W.R. (1959). *Experience in Groups*. New York: Basic Books.

Elster, J. (1999). *Alchemies of the Mind*. Cambridge: Cambridge University Press.

Finemen, S. (2007). *Understanding emotion at work*. London: Sage Publications.

Lazerus, R.S. (2006). *Stress og følelser – en ny syntese*. København: Akademisk Forlag.

Lindhardt, J. (2010). *Den patetiske kultur*. København: Kristeligt Dagblads Forlag.