

# følelsesdisciplin



**Ledelse som**

**Følelser ses i dag som et vigtigt indsatsområde for ledelse. De rette følelser skaber nemlig gode tal på bundlinjen. Men ledelse som følelsesdisciplin kalder også på nye kompetencer.**



Af Monica Lorenzo Pugholm, antropolog og skribent

**B**oghandlernes hylder bugner af det. TV bringer dokumentarer om det i bedste sendetid. Og i kursuskatalogerne hos private og offentlige udbydere er det også populært. Ledelse er det, alle snakker om, og det er forståeligt, for ledelse og lederen som type undergår store forandringer.

Claus Elmholdt, lektor i ledelsespsykologi på Aalborg Universitet og partner i konsulenthuset LEAD – enter next level, er optaget af det indtog, følelser har gjort i ledelsesrummet. Det gælder både, når han forsker, og i hans mere praksisnære konsulentarbejde i organisationer. Ifølge Elmholdt er der gode grunde til, at følelser har fået plads i ledelsesrummet. Følelser er nemlig blevet et strategisk indsatsområde:

– Som leder kan du gå ind og mediere og skabe positiv stemning, og du kan håndtere negative følelser og skabe positiv energi gennem den måde, du leder på. Hvis du omvendt ikke leder på en god måde, kan du skabe stress og dårlig trivsel. Så det store skift er, at man i stigende grad ser følelser som et indsatsområde for ledelse, siger han.

I dag ser vi derfor et stigende forskningsfelt, som beskæftiger sig med, hvordan følelser kan bruges aktivt i ledelsesrummet. Det er ifølge Claus Elmholdt en markant drejning, som er foregået gennem de seneste 20-30 år.

Den følelsesmæssige drejning i ledelse er en bevægelse væk fra tidligere tiders teorier om ledelsesdisciplin, der var koblet op på den tyske økonom og sociolog Max Webers idealer om bureaukratiet.

Dengang var idealet hierarkisk opbyggede organisationsstrukturer, som så sig fri for følelser og personlige relationer. Ledere vidste godt, at irrationelle følelser var en del af det at være menneske, og at følelser derfor også fandtes på arbejdspladser. Men de var ikke velkomne blandt medarbejdere, og da slet ikke i ledelsesrummet:

– Hele ideen med bureaukratiet var at styre følelser, så det ikke var følelserne, som lå til grund for beslutninger. Ledelse var rationelt. Det er skiftet, så vi i dag er begyndt at lede meget mere på følelser.

### Følelser med fokus på bundlinje

I dag higer stadig flere ledere efter at mestre ledelse som følelsesdisciplin. Men det skyldes ifølge Claus Elmholdt ikke, at virksomheder er gået hen og er blevet mere humanistiske. De er optaget af det, virksomheder altid har været – nemlig kroner og øre:

– Man har fundet ud af, at positive følelser giver en bedre bundlinje, og god håndtering af negative følelser kan også give en bedre bundlinje, så det er bestemt ikke for at være sød ved medarbejderen.

I dag bruger ledere en række værktøjer, som er designet til at komme tæt på den enkelte medarbejder. Det viser sig fx gennem den årlige medarbejder udviklingssamtale, populært kaldet MUS. Samtalen har ikke blot fokus på arbejdsopgaven, men også medarbejderens holdning til og følelser med opgaven.

Ved at få medarbejderen selv til at synliggøre personlige og faglige mål i overensstemmelse med virksomhedens overordnede målsætning, er lederen godt i gang med en proces, som skal føre til internalisering af virksomhedens værdier. Tesen bag er, at hvis virksomhedens mål bliver medarbejderens mål, ja, så vil medarbejderen arbejde mere stræbsomt:

– MUS-samtalen er designet til at gå meget tæt på medarbejdernes motivation, følelser og personlighed. Vi ser det her med at udvikle personligheden som et indsatsområde (...). Ledelse som følelsesdisciplin handler om at internalisere virksomhedens værdier i den enkelte medarbejder.

### Udfordrende ledelse

Disciplinen kan være udfordrende at praktisere for den enkelte leder. Elmholdt ser, at ledere i praksis kommer til at udføre en ledelsesstil, som i medarbejderens optik til tider opfattes som ambivalent:

– Altså du siger et, men gør noget andet. Du siger værdibaseret ledelse og relationer, og vi skal internalisere målene, men på den anden side så kontrollerer og overvåger du mig med et Excelark. Når lederen den ene dag til en MUS-samtale lader medarbejderen definere egne mål og opgaver for

så den næste dag at rive en opgave væk fra en medarbejder skaber, det forvirring. Det kan som leder være svært at finde den rette balance. Ifølge Elmholdt kommer man længst som leder, hvis man accepterer, at ledelse er et komplekst felt, hvor der sjældent findes enten-eller løsninger.

Det gør man bedst, hvis man som leder undlader at anskue en problemstilling som et dilemma.

Et typisk eksempel er, når man som leder står foran at skulle iværksætte tiltag, som skal påvirke organisationens kultur. I en ledelsesoptik kan man hurtigt komme til at opstille dilemmaer af typen: *Enten* vil medarbejderen være motiveret for udvikling af organisationen, *eller* også vil han modsætte sig udviklingstiltag og søge at bevare stabilitet og status quo.

Et andet eksempel er, at man som leder på den ene side gerne vil sætte medarbejderen fri til at løse en given opgave. Men på den anden side står lederen over for deadlines og effektivitetskrav, som kan betyde, at en leder ser sig nødsaget til at tage en opgave væk fra en medarbejder for at løse den hurtigst muligt. Dilemmatilgangen vil anskue problemstillingen som *enten* frihed *eller* kontrol – men ifølge Elmholdt er det en fejlslutning:

– Hvis vi skal bedrive god ledelse, må vi holde op med hele tiden at stille ting op i de her dualismer med enten-eller. Tingene er meget mere komplekse og relaterede til hinanden. Du får et meget bedre handlingsgrundlag som leder, hvis du går til den kompleksitet, som er i organisationer ud fra en paradokstænkning, der hedder: 'Det kan godt være, at det er svært at forene, men det handler om et både – og. Jeg skal både sætte medarbejderen fri og kontrollere ham'.

God ledelse handler om at kunne navigere i paradokser.

– Rigtig meget god ledelse handler i virkeligheden om at kunne balancere og integrere modsætninger, som også er hinandens forudsætninger.

Men det er ikke nemt at navigere i det paradoksale, og det er der ifølge Claus Elmholdt en god forklaring på. Hele vores vestlige kultur og videnskab er nemlig bygget op omkring en dualistisk tankegang, som stammer tilbage til Descartes – grundlæggeren af vores moderne filosofi.

Når et historisk tilbageblik på ledelse som disciplin viser, at ledelse engang blev betegnet som alene en rationel disciplin, er det netop en konsekvens af Descartes dualistiske opstilling af fornuft på den ene side og følelsesliv på den anden side. Vores vestlige kultur og vores tilgang til problemer er fortsat i høj grad præget af en dualistisk tilgang til problemstillinger.

– Men i dag ser vi stadig flere forsøg på at bryde med dualismetilgangen. Når vi inden for forskningen har fokus på følelser i ledelse, er det netop et eksempel på, at vi er i en brydningstid.

### **Følelser stiller krav til fremtidens ledere**

Hvad er det så, en leder skal have af ledelsesmæssige kompetencer i dag for at lykkes? Ifølge Claus Elmholdt er der en række faktorer, som er helt centrale:

– Som leder skal du frem for alt have en ekstrem høj refleksiv kapacitet. Du skal have evnen til at reflektere over den kontekst, du står i. Dvs. både din og de andres plads i organisationen. Du skal kunne aflæse andres følelser og regulere andres følelser. Og så skal du have dobbeltheden med også at være ekstrem god til at reflektere over dig selv, dit eget følelsesliv og dine egne reaktioner. Så du skal i virkeligheden kunne vende din refleksion både udad og indad.

# Den følelsesmæssige drejning i ledelse er en bevægelse væk fra tidligere tiders teorier om ledelsesdisciplin, der var koblet op på den tyske økonom og sociolog Max Webers idealer om bureaukratiet.

Leder-medarbejderrelationen handler om, at lederen skal gøre medarbejderen så god som mulig til at løse opgaven. Det er opgaven, lederen skal holde sig til, ikke medarbejderens livsduelighed i bred forstand. Claus Elmholdt understreger, at det er enormt vigtigt, at man som leder er tydelig og bevidst om sin position og magt. Der er tale om en asymmetrisk relation, hvor det er lederen, som har magten i arbejdssammenhængen:

– Vi skal huske, at det ikke er for at være sød, at der er kommet følelser i ledelse. Det er for at skabe bedre bundlinje, for at lykkes bedre med opgaven.

Derfor er der også grund til at være kritisk over for tendensen, mener Claus Elmholdt.

– Vi skal være kritiske over for det, som er blevet kaldt positivitets-tyranniet, hvor man sanktionerer nogle bestemte følelser, og det bare handler om at få medarbejderne til at blive så fleksible som muligt, for så skyder du dig selv fuldstændig i foden. Jeg taler om en balanceret og bæredygtig måde at gå ind i ledelse, hvor du også som organisation tænker langsigtet. Det handler om at være sensitiv over for de følelser, som rent faktisk er der, og så prøve at udfordre dem derfra. ●