

Sådan bruger du følelser dygtigere i din ledelse



Når en følelse først har tag i én, kan det for nogle retfærdiggøre, at man smækker med døren, råber, bagtaler og opbygger fortællinger om andre som værende klaphatte eller idioter. Men som leder er der meget at vinde ved at skille følelse og reaktion et øjeblik. Læs om følelser og ledelse her.

Af Eva Damsgaard, CAPIO CONSULT ApS

Hvordan har du det med følelser i arbejdslivet? Uanset svaret betyder følelser mere, end de fleste vil være ved. Og det er en udbredt misforståelse, at ledere skal lade følelserne ligge derhjemme. For dine følelser er med dig hele tiden.

Vi træffer beslutninger med følelserne

Når chefen Jan beslutter sig for at pege på Peter i afskedigelsesrunden, starter det med en følelse – fx en følelse af, at Peter ikke samarbejder, ikke er hurtig nok, ikke leverer som ønsket, eller at tilliden ikke er tilstrækkelig. Jan har altså allerede besluttet sig, og han finder herefter situationer og begrundelser, der kan retfærdiggøre valget og bakke følelserne op.

For vi træffer beslutninger med følelserne – det ved vi fra forsker og nobelpristager Daniel Kahneman, der

er kendt for sit arbejde med dømmekraftens og beslutningstagningens psykologi.

Kahneman beskriver den menneskelige bevidsthed og de to systemer, som driver den måde, vi tænker på: System 1 er hurtigt, intuitivt og følelsesdrevet, og selv om vi ikke umiddelbart tror det, er det her, vi træffer beslutninger. System 2 er langsomt, rationelt og logisk, og når beslutningen er truffet, bruger vi dette system til at lede efter argumenter, som kan forklare og retfærdiggøre den beslutning, vi allerede har truffet i system 1.

At forstå følelser, når du skal lykkes i ledelse, er vigtigt, men også svært. Mange steder er der enighed om, at "følelserne skal man lade ligge derhjemme" – eller "hænge på knagen sammen med jakken, inden man træder ind i det professionelle rum". Men følelserne er med dig hele tiden, og det, du kan, er at blive mere bevidst om, hvordan de er med dig, og hvad du vil gøre med dem.

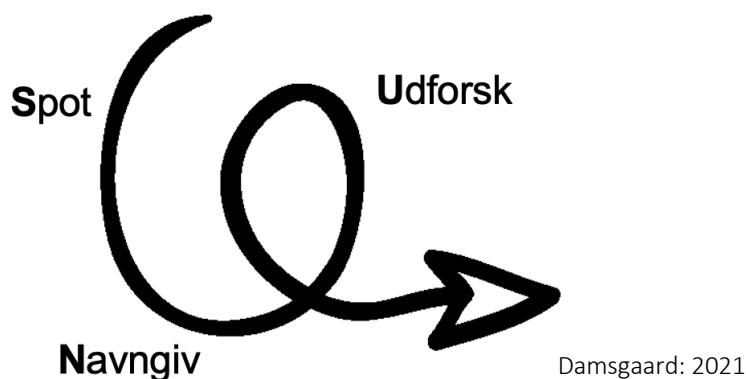
En praktisk model til dygtigere følelsesarbejde

Du opdager måske først, at en følelse har grebet dig, når du allerede er i gang med at svare surt på en mail, tage afstand fra en kollega eller en chef - eller du tænker "idiot" undervejs i et møde. På den måde er der for mange ganske få sekunder mellem følelse og reaktion.

I ledelse og i arbejdslivet er der meget at vinde ved at træne det at skille følelse og reaktion et øjeblik ved at indsætte et indre loop af refleksion:

FØLELSE > indre refleksion < REAKTION

Ved at træne det at skille følelse og reaktion kan ledere og grupper skabe kultur, hvor brok og bagtaleri skiftes ud med en konstruktiv og udviklende dialog. Men hvordan gør du det i praksis midt i den travle arbejdshverdag? SNU-modellen er en enkel metode til dette:



SNU-modellen er udviklet gennem erfaringer fra mange års ledelsesudviklingssamtaler. Den består af 3 simple trin:

- 1) SPOT: Registrér at en følelse er i gang hos dig
- 2) NAVNGIV: Bliv klog på hvad det er for en følelse
- 3) UDFORSK: Forstå hvad følelsen vil dig – og skab handling derfra i stedet

Ved at følge disse tre trin guider du dig igennem et indre refleksions-loop, der gør, at du kan reagere klogere end det, rygmarvsreaktionen (eller system 1) ofte umiddelbart inviterer til.

Lad os udfolde trinnene et ad gangen:

1) SPOT: Registrér at en følelse er i gang hos dig

Nogle mærker tydeligt følelser i kroppen – fx maven, brystet, halsen eller andre steder. Andre opdager først via deres adfærd at en følelse er på spil, fx rullende øjne, hård tone eller afvisende kropssprog. Det er trin 1. En mulighed er også at fokusere på en situation, hvor man ikke er tilfreds med sig selv eller en anden.

2) NAVNGIV: Bliv klog på hvad det er for en følelse

Trin 2 er at navngive følelsen, der er på spil. Er det jalousi? Frygt? Skam? Vær så ærlig som muligt over for dig selv. Hvis du fx står i en situation, der for dig opleves som en magtkamp, hvilken følelse sætter det så i gang? Eller hvis du står i en situation, hvor du ikke oplever dig respekteret, hvilken følelse medfører det så i dit indre system? Hvis du ikke kan navngive følelsen, er det svært at blive klog på den. Så har den hurtigere overtaget end du selv har.

3) UDFORSK: Forstå hvad følelsen vil dig – og skab handling derfra i stedet

Man kan se det sådan, at alle følelser er vigtige – og at de vil os noget. I trin 3 spørger du dig selv: "Hvis følelsen vil mig noget godt eller vigtigt, hvad kan det så være?". Nogle gange vil følelsen gøre én opmærksom på, at du burde sætte en grænse eller værne om en vigtig værdi? Med afsæt i svaret, kan du handle på følelsen fra et sted, hvor du anerkender følelsen og bruger den konstruktivt.

Herunder kan du se to forskellige cases:

SNU-modellen	Case 1	Case 2
1) SPOT: Registrér at en følelse er i gang hos dig	Lederen Søren fandt sig selv råbe ad en medarbejder, der ikke engang tilhørte hans gruppe. Og det var ikke første gang. Han vidste godt, han havde noget med temperamentet.	Lederen Hanne greb sig selv i at rulle med øjnene, og hun havde lyst til at gå hen til sin lederkollega og fortælle om en af sine medarbejdere, som lige havde virket arrogant.
2) NAVNGIV: Bliv klog på hvad det er for en følelse	Når Søren kiggede ærligt indad, blev det klart for ham, at det var vrede. Men det, synes han, var pinligt. For sådan én ville han ikke være. Og han vidste også godt, at det kostede på tilliden i længden. Det var ikke alt hans medarbejdere ville indrømme. Han havde fx taget nogle af dem i ikke at indrømme en fejl.	Når Hanne stoppede sig selv og mærkede efter, handlede det egentlig om frygt: Den pågældende medarbejder var en kvik ung mand, og hun kunne mærke, at hun inderst inde faktisk var bange for, at han tænkte bedre end hende. Tænk, hvis andre tænkte, at hun derfor var inkompetent – og at det ville sive ud i huset?
3) UDFORSK: Forstå hvad følelsen vil dig – og skab handling derfra i stedet	Når Søren forholdt sig til vreden på denne måde, kunne han se, at det var hans vigtige værdi om at passe på ressourcerne, der blev knægtet. Han havde allerede sagt undskyld, men	Når Hanne kiggede ind bag frygten, blev det klart for hende, at hun jo faktisk hellere skulle være stolt af at have så kvik og kompetent medarbejder. Hun følte sig sikker på,

	<p>nu besluttede han sig for på næste afdelingsmøde at fortælle om denne vigtige værdi og drøfte med medarbejderne, hvordan de både kunne passe på ressourcerne og levere en rigtig god service.</p>	<p>at han respekterede hende og ikke ville hende noget dårligt. Hun besluttede sig for at føle sig mere selvsikker sammen med sin medarbejder og drage nytte af hans kvikke hoved.</p>
--	--	--

Alle arbejdspladser og grupper har normer for god adfærd: Hvad er sejt? Hvad er pinligt? Hvad er hyldet? Og kan ekskludere én fra fællesskabet? I disse normer gemmer sig også holdninger til

Vær opmærksom på jeres normer og antagelser

Alle arbejdspladser og grupper har normer for god adfærd: Hvad er sejt? Hvad er pinligt? Hvad er hyldet? Og hvad kan ekskludere én fra fællesskabet? I disse normer gemmer sig også holdninger til forskellige følelser. Nogle steder anses vrede for eksempel for at være en "grim" eller uønsket følelse, og viser man denne følelse, er man mindre værdig eller anerkendt. Arbejder man i en organisation, hvor det gør sig gældende, vil man med tiden lære at undertrykke vrede. På grund af de negative og fordømmende indstillinger til følelser, bliver det nogle gange svært at mærke dem.

På de fleste arbejdspladser vil vredesudbrud som råberi diskvalificere én som leder. Samtidig er bagtaleri, hån og rullende øjne en del af hverdagen mange steder. Vreden forsvinder dog ikke af den negative indstilling til følelsen - så hvis man vil have den til at opløse sig, skal man gøre noget andet: Man skal udforske og lytte til den, fx via SNU-modellens 3 trin.

Den tidligere Harvard-professor Robert Kegan sagde på en workshop i København i 2017: "Your assumptions are the mother of your behavior". Hvis du ser følelser som vigtige sendebud, vil det også blive klart, at du misser de vigtige budskaber, de kom med, hvis du har for vane at hænge følelserne på knagen sammen med jakken – eller lade dem blive hjemme. Følelser kan også være kommentarer til relationer (Willert: 2007), og dermed kan de fx være kanal til vigtig læring om dig selv og dine egne præferencer eller andre og deres præferencer. Elmholt og Tanggard (2011) byder også ind med gode perspektiver: Følelser kan forstås som biologi, som noget der er formet af tidligere erfaringer, som kognitiv vurdering eller som et socialt fænomen.

Følelsesmæssigt intelligente ledere lykkes bedre

Det er langt fra ligetil med følelser: Vi kan have blandede følelser. Vi kan overvældes af vores følelser og have svært ved at rumme dem, og vi kan have svært ved at give udtryk for dem. Vi kan også sidde fast i følelser, og vi kan opleve følelsestomhed. Men det kan betale sig at blive dygtig til at bruge dem i ledelsesarbejdet.

Litteratur:

Elmholt, Claus og Tanggard, Lene (2011): *Følelser i ledelse*. Forlaget Klim.

Goleman, Daniel (2003): *Følelsesmæssig intelligens i lederskab*. Børsen.

Kahneman, Daniel (2013): *At tænke - hurtigt og langsomt*. Lindhardt og Ringhof.

Maddocks, Jo (2017): *Does the Emotional Intelligence of leaders influence the emotional climate of the organisation?* Assessment & Development Matters Vol. 9 No. 3 Autumn.

Willert, Søren (2007): *Følelser er kommentarer ...* Kognition og Pædagogik nr. 66.