

Forholdet mellem leder og medarbejder bliver stadig mere personligt og følelsesmæssigt involverende. Men kan man lede en virksomhed med følelser? Asterisk har talt med sociolog Poul Poder, forfatter til ph.d.-afhandlingen 'Magtens følelser og følelsernes magt: At håndtere følelser under organisationsforandring'.

Empowerment som frihedsgode

* »Indflydelse, selvtillid og gennemslagskraft.« Sådan lyder titlen på et af tidens mange kurser, der sigter efter at hjælpe det enkelte menneske med at udvikle sig i en faglig sammenhæng. På kurset kan man lære sin egen kommunikationsform at kende, så man føler sig sikker sammen med andre. Og man kan lære, hvordan man får indflydelse, selvtillid og gennemslagskraft i samspillet med andre mennesker.

Selvtillid er ikke en konstant størrelse, som du uden videre har i dig, og den afhænger ikke primært af dig selv, siger sociologen Poul Poder, adjunkt på Sociologisk Institut ved Københavns Universitet og tidligere adjunkt på Institut for Pædagogisk Sociologi ved Danmarks Pædagogiske Universitet.

»Der er i dag en tendens til at tro, at folk kan hive sig selv op ved hårene. Det ser man især i terapeut- og selvudviklingslitteraturen. Det kan jo være rigtigt nok, at det er godt at kende sig selv. Men det er ikke nok til at give selvtillid. Selvtillid er ikke noget, man bare selv kan skabe. Selvtillid er en følelse, der hele tiden bliver enten opbygget eller nedbrudt. Det er noget dynamisk. På det her kursus får deltageren måske større indsigt i sin personlighed og evner. Men hvad sker der, hvis deltageren ikke får støtte på sin arbejdsplads? Så ryger selvtilliden.«

Skabende følelser

Det dynamiske står centralt hos Poul Poder, som mener, at vi bygger hinanden op og ned. Formuleret med et citat af teologen K.E. Løgstrup: Vi har hinandens liv i vore hænder.

»Vi influerer på hinanden som et grundvilkår. Det at fremelske visse karaktertræk i medarbejderen er også en del af lederens rolle,« siger Poul Poder, som i sin ph.d.-afhandling »Magtens følelser og følelsernes magt: At håndtere følelser under organisationsforandring« fra september 2004 har undersøgt følelser i organisationer.

»Vi tænker tit følelser som noget, vi kan og bør beherske. Men hvad nu hvis man i stedet ser følelser som noget skabende? Det samme kan man sige om magt. Hvis vi tænker magt som noget produktivt, så

er vi alle med til at bygge hinanden op og ned.«

Poul Poder giver et eksempel fra sin ph.d.-afhandling: En ung medarbejder bliver stillet en opgave, hun ikke har prøvet før. Chefen siger, at hun altid kan komme til ham, for han har løst en lignende opgave tidligere, og derfor kan han hjælpe hende, hvis hun får brug for det. Ifølge Poul Poder er det et udtryk for, at medarbejderen har adgang til ressourcer, og at hun kan føle, det er realistisk at løse opgaven. Så hun får selvtillid. Selvtillid kræver dels, at man som medarbejder får anerkendelse og ros, dels skal man have adgang til relevante ressourcer.

Empowerment

En sådan chef er med til at bygge medarbejderen op på et følelsesmæssigt plan.

På business-dansk hedder det 'empowerment'. Begrebet henviser til bestræbelser på at uddelegere beslutningskompetence og lade medarbejdere arbejde mere selvstændigt og selvstyret. 'To empower' har forskellige grundbetydninger: at bemyndige; at sætte i stand til; at give evne til. Men det handler i lige så høj grad om at give energi og kraft, siger Poul Poder.

I de seneste årtier er ideen om empowerment blevet mere og mere udbredt i arbejdslivet. Ifølge Poul Poder indgår ideen i skiftet mod værdiledede organisationer, hvor ledere og medarbejdere forventes at forpligte sig lidenskabeligt i forhold til organisationens opgaver. Organisationer leder i stigende grad ved at regulere menneskers tanker og følelser og ikke blot ved at regulere og kontrollere deres adfærd. Rationalet bag denne ledelsesstrategi er, at medarbejdere vil handle fordelagtigt i forhold til virksomhedens mål, hvis de indoptager virksomhedens værdier.

Det betyder, at lederen får en ny rolle, fortæller Poul Poder:

»Lederen får i stadig højere grad en coach-funktion. Han skal hjælpe én og tage udviklingssamtaler. Men samtidig er lederen dommer. Han evaluerer én og sætter mål. Det medfører, at den enkelte bliver mere afhængig af lederens feedback. Og lederne

forventes i stigende grad at skulle bekræfte den enkelte medarbejders værdi.«

Eller som direktøren af en stor international virksomhed, som Poul Poder har undersøgt i sin afhandling, siger til virksomhedens øvrige ledere: »Jeres vigtigste opgave er at sætte potentialet fri i hver enkelt medarbejder.«

Hvorfor skal lederen være coach?

»Coach-funktionen vokser mere og mere frem, fordi opgaverne er mere undefinerede. Når der ikke er en fast skabelon, så kan du hele tiden være usikker på, om du har gjort det godt nok. Og fordi der mangler objektive standarder til at afgøre, om arbejdet er godt nok, så bliver forholdet til lederen endnu mere understreget. Det er jo lederen, der kan sige, du har gjort en god eller i alt fald okay indsats.«

Mere personligt

I modsætning til denne nye relation mellem leder og medarbejder står for eksempel fabriksarbejderen, som sammen med sjakket ved, han skal producere 400 møtrikker om dagen. Når de er lavet, ved sjakket, at nu har de gjort dagens dont.

»Men vi ved ikke længere, hvad der er dagens dont,« påpeger Poul Poder. »Det er med til at varme forholdet til lederen op.« Ifølge Poul Poder går tendensen til, at medarbejderne overlades til selvregulering, nemlig hånd i hånd med tendensen til, at forholdet mellem leder og medarbejder bliver mere personligt og følelsesmæssigt involverende.

»Der sker en personliggørelse af arbejdet. Når medarbejderen bliver bedt om at engagere hele sin personlighed – som man ser det i idealet om det hele menneske – bliver medarbejderen mere usikker på, hvornår opgaven er løst tilfredsstillende. Det forstærkes af, at opgaverne i den moderne organisation ofte ikke kan afgrænses. Det bliver derfor vigtigt, at lederen kan bekræfte. Lederen skal kunne udtrykke følelser som taknemmelighed og ros eller anerkendelse, så han eller hun ikke tager æren, men derimod giver medarbejderne anerkendelse og ære.«



Som medarbejder er det svært at afslå tilbuddet om at blive gjort til genstand for empowerment-bestræbelser. Det fremstår som noget entydigt godt og kan øge medarbejderens muligheder på arbejdspladsen.

► Skjult magtredskab?

Empowerment har især været kritiseret for at være et slet skjult magtredskab og en måde, hvorpå lederen kan fralægge sig ansvar. Men empowerment-bestræbelser kræver sin leder, understreger Poul Poder:

»Empowerment handler ikke blot om, at lederen trækker sig tilbage. Det handler snarere om, at lederen får en ny rolle, hvor han eller hun skal være engageret. Lederen skal netop hjælpe med at bygge folk op, sikre at de har selvtillid, og være med til at fremme tillid i gruppen. Medarbejdere og særligt kernemedarbejdere er ikke kun overladt til sig selv. Det er ikke sådan, at forholdet mellem leder og medarbejder tømmes for magt, fordi medarbejderen i projektorganiseringen af sig selv giver sig fuldt ud for at være med på næste projekt, som sociologen Zygmunt Bauman foreslår.«

Men kamouflerer empowerment-bestræbelser ikke det magtforhold, der er mellem leder og medarbejder?

»Der kan godt ligge en kamouflering i det. Men empowerment er ikke bare noget, folk bliver snydt eller manipuleret til. At blive gjort til genstand for empowerment-bestræbelser af sin overordnede er et tilbud, der er vanskeligt at afslå, fordi det fremstår som noget entydigt godt. Samtidig kan tilbuddet ses som en gevinst, da det kan øge den pågældende persons mobilitet. Det bliver et frihedsgode at få lederens opmærksomhed, støtte og bekræftelse.«

Hvis man accepterer virksomhedens præmis, så står de medarbejdere, der får lederens støtte, sig bedst, forklarer Poul Poder.

»At blive empowered er en del af medarbejderens måde at holde sig i udvikling på. Hvis man vil fastholde sin attraktivitet som medarbejder, kan du ikke bare forblive den, du er. Det handler også om at blive mere kreativ, mere innovativ, mere selvstændig, mere samarbejdsorienteret.«

Lederen som gate-keeper

Medarbejderen kan altså bruge lederen strategisk til

at udvikle sig. I det praktiske liv er det dog de begrænsede ressourcers magtspil, for lederens tid er knap, så medarbejderne må kæmpe om lederens opmærksomhed. Også her har lederen en 'gate-keeper' funktion, for det er typisk lederen, der afgør, hvilke medarbejdere der får hvilke ressourcer. Poul Poder fortæller om en leder, der havde sagt til en medarbejder, der var ansat i et barselsvikariat, at hun skulle oppe sig. Men det gjorde hun ikke, mente lederen. Så han gad ikke spille krutet på hende og være mere coachende, for hendes barselsvikariat løb alligevel snart ud.

Følelser besidder en vis magt: Vi spiller alle med følelser og får derigennem andre til at agere på en særlig måde. Samtidig kommer magten til udtryk igennem følelser: Magtstrukturer betyder noget for, hvordan vi håndterer følelser. Poul Poders forskning viser, at de hierarkier, vi færdes i, har betydning for, hvordan vi forvalter vores følelser. Folk med høj socialstatus kan for eksempel lettere udtrykke anerkendelse. Det synes mere passende, at overlægen klapper sygeplejersken på skulderen og viser omsorg. Og det virker mere naturligt, at direktøren spørger piccolinen på vej op i elevatoren, om hun har haft en god weekend. Hierarkierne betyder altså noget for, hvordan vi udtrykker følelser, og for hvem der kan udtrykke interesse og omsorg.

Som Poul Poder udtrykker det:

»Organisationer er et virvar af relationer og hierarkiske forhold. Selv om vi i dag forsøger at nedtone hierarkierne og indføre mere teamwork, så er en stor virksomhed jo stadig et hierarki af forskellige niveauer af ledelse og status.«

Følelser er oppe i tiden

Tidligere var det mere udbredt at se organisationer som rationelle systemer frem for følelsesladede enheder. Men i de senere år er interessen for følelsers betydning for arbejdslivet taget voldsomt til. Hvorfor?

»Der er især én grund til, at følelser er oppe i tiden, og det er, at nogle mener, det kan optimere proces-



Poul Poder

Poul Poder er uddannet magister i Kultursociologi, MA i Cultural Studies og ph.d. i sociologi. Han har arbejdet som fuldmægtig, underviser, tidsskriftsredaktør m.m. Han underviser, vejleder og forsker nu i sociologi og emotionssociologiske problemstillinger på Københavns Universitet.

ser i en virksomhed,« fortæller Poul Poder og henviser til Daniel Goleman, forfatter til 'Følelsernes intelligens', som toppede boglisterne i midten af 1990'erne. »Men det er ikke sådan, at følelser nu betyder noget, og det gjorde de ikke tidligere. Det er ikke et spørgsmål om følelser eller ej, men det er nogle nye former, der er fremme. Evnen til at vide, hvordan man virker på andre, bliver for eksempel vigtig,« siger Poul Poder og understreger, at det er positivt, at vi har fået øjnene op for, at følelser præger organisationers ve og vel.

»Forskning viser, at følelser smitter. Eftersom folk har mest opmærksomhed rettet mod lederen af en afdeling, så har lederens følelser enorm indvirkning på den samlede stemning i en afdeling. Organisationer er følelsesfulde. Hvor mennesker mødes, opstår der følelser,« siger Poul Poder.

Camilla Mehlsen
asterisk@dpu.dk