

Tør Smerte og Social Kapital

Ubevidste Konsekvenser af Finanskrisen

Af: Susan Hart og Frank Lyngholm

”Tør smerte” er et fænomen bokserne oplever i ringen. Betegnelsen beskriver den oplevelse en bokser får, når han i kamp brækker næsen - han registrerer smerten, men *føler* den langt fra så smertefuldt, som hvis skaden var opstået under andre omstændigheder.

Som tiderne er lige nu, er det sandsynligt, at et ikke ubetydeligt antal ledere gennem en lang periode har været under udsædvanligt hårdt psykisk pres grundet verdensøkonomiens udvikling. Desværre er der endnu ikke i erhvervslivet særlig stor opmærksomhed på, hvordan længere tids psykisk belastning kan påvirke de relationelle kvaliteter, i den måde ledere leder på. Og på de økonomiske konsekvenser af dette. Dette håber vi at kunne bidrage til at råde bod på med denne artikel.

Årsagen til kæmpende bokseres relative ufølsomhed er, at kroppen reagerer på den uforudsigelige og truende situation, de er i, ved i første omgang at udskille neurotransmitterstoffet noradrenalin, og hvis stresssituationen er længerevarende, udskilles også stresshormonet cortisol. Såfremt bokseren får en fornemmelse af at måtte kæmpe på liv og død, udløses kroppens indre opioider, som skaber ufølsomhedsoplevelsen. Når bokseren oplever, at han kæmper for noget, som er meget vigtigt for ham, samtidig med at han står over for en klar trussel mod, at dette vigtige kan lykkes, reagerer hans krop og påvirker hans psykiske oplevelse af sig selv (og andre). Allerede når noradrenalin udløses, reagerer organismen på at håndtere faren. Det sociale engageringsystem slukkes, ansigtsmimikken nedtones, og organismen indstiller sig på at håndtere faresignaler (Hart, 2009) – og de empatiske evner smuldrer...

De mekanismer, der ligger til grund for bokseres nedsatte følsomhed, som altså forårsages af oplevelsen af psykisk stress, optræder også hos ledere, der oplever psykisk stress. Ligesom bokseren kæmper for sejren i ringen og sin succes som bokser, oplever rigtig mange ledere for tiden at kæmpe for organisationens videre eksistens og deres egen succes som leder.

En topleder tegner ikke alene en organisation juridisk og økonomisk. Han eller hun står også personligt inde for virksomheden, og har ansvaret for mange arbejdspladser. Lederens personlige identitet er også på spil. Der er med andre ord mere tungtvejende forhold på spil end ”blot” overskud og udvikling.

Selvom topledere ikke er *fysisk* i kamp med konkurrenter, samarbejdspartnere, bestyrelse og mellemledere, så møder vi mange steder ledere med symptomer på alvorlig stress og tilsvarende nedsatte empatiske evner. Det er ikke kun de ydre tegn, der fortæller om forandringerne forårsaget af stress. Forandringerne optræder ligeledes i lederens hjerne i form af de samme fysiologiske mekanismer, som det en bokser oplever i ringen: at føle sig truet på sin eksistens. Det foregår knapt så intensivt som 12 x 3 minutter, men over meget længere tid og med tilsvarende mere destruktive konsekvenser for lederen.

Stigende ufølsomhed forårsaget af arbejdsrelaterede belastninger kommer snigende og er dermed ofte svær at opdage, før det er for sent, idet både noradrenalin- og cortisolaktivering ikke

indebærer så tydelige symptomer som adrenalinaktivering, der fx bevirker rysten og hjertebanken. Den personlige ufølsomhed har ofte vokset sig så stor, at det først er, når lederen privat står over for en truende skilsmisse og/eller i organisationen oplever en tiltagende personaleflugt og stigende konfliktfrekvens, at han eller hun *måske* bliver opmærksom på deres egen andel i en situation, der da har udviklet sig fra skidt til værre.

Alene den markant forøgede uvished omkring mange organisationers fortsatte eksistens, som følger af finanskrisen vil - alt andet lige - forårsage et højere stressniveau i en organisation og dermed lægge mere pres på ledere. Dernæst hersker der af samme årsag i mange organisationer markant usikkerhed omkring vigtige samarbejdspartners og kunders fortsatte eksistens, og dermed en tilsvarende risiko for, at betydelige tilgodehavender og samarbejdsrelationer går tabt i en af de mange konkurser.

Ligesom bokseren under pres reagerer en stresset leder med nedsat følsomhed over for sine egne og dermed også andres psykiske smertesignaler, når han eller hun er stresset. Årsagen er bl.a. at lederen ikke er optaget af personligt velvære, empati og indlevelsessevne, men gennem det forhøjede arousalniveau er optaget af kampen om overlevelse, hvorved der ikke bliver plads til indre fordybelse, almindelig egenomsorg og socialt engagement. Forudsætningen for almindelig empati er, at vi har en almindelig følsomhed for os selv, og det er altså netop denne, der kraftigt reduceres, når vi er under længerevarende belastninger. Jo længere en periode vi er stressede, jo mere ufølsomme bliver vi.

Det er vores oplevelse, at meget få ledere er opmærksomme på de omfattende negative konsekvenser, nedsat følsomhed kan have for deres lederskab og den organisation, de forsøger at gøre deres bedste for – fx hvad produktivitet, sygefravær, medarbejderomsætning, social kapital, kreativitet og konfliktintensitet og -hyppighed angår. Og dette sker ikke på grund af bevidst manglende god vilje, men på grund af manglende bevidsthed om sig selv! Faktum er, at nedsat følsomhed for sig selv indebærer en forhøjet risiko for at begå relationelle svigt og overgreb mod kolleger, medarbejdere og samarbejdspartnere. Hermed bliver en stresset leder mere tilbøjelig til at forværre organisationens situation i krisetider, hvis han eller hun ikke følelsesmæssigt kender sig selv tilstrækkeligt godt.

Konsekvenserne af psykiske belastninger over længere tid er velkendte inden for den kliniske psykologi. Det er alment kendt, at behandlere, som har (for) mange følelsesmæssigt udfordrende opgaver, med tiden risikerer at lide af markant nedsat følsomhed (Thorgaard, 2006, II), og at deres evner til at gøre deres arbejde godt hermed kraftigt forringes.

Tilstanden kaldes i klinisk psykologisk kredse ”*Compassion fatigue*”, og den svarer til den tørre smerte bokseren oplever. Når lederen har været i denne tilstand igennem længere tid, udtrættes organismen og udløser de indre opioider, som knytter sig til udbrændthedsfænomenet. Det er en tilstand, hvor andres selv *meget* alvorlige menneskelige lidelser forekommer en ligegyldige og trivielle, fordi man *ubevidst* har gjort sig selv ufølsom for ikke at blive overvældet af sine egne (udpinte) følelser. I disse tilfælde sørger (tilstrækkeligt selvbevidste) psykologer hjælp hos kolleger til at komme tilbage i en sundere følelsesmæssig balance, så vi igen hjælpe vore klienter med sund medfølelse. Denne løbende proces kaldes for supervision, men kan også bestå af egenterapi. Dette

gør vi såvel for at videreudvikle evnerne til at forholde os udviklende til andre, som for at vedligeholde disse evner.

Supervision og egenerapi vil i de kommende år blive noget, som ledere også i stigende grad vil benytte sig af. Finanskrisen bliver sandsynligvis medvirkende til, at flere opdager relevansen af dette. Den stigende bevidsthed om, at en sund balance i følelseslivet også er altafgørende for trivslen i private relationer til partner, børn og andre vi holder af, gør ikke motivationen mindre for selv at søge hjælp, når vi har brug for den.

En stresset leder risikerer at udtørre professionelle relationer for motivation, loyalitet og oplevelsen af meningsfuldhed grundet stressinduceret nedsat følsomhed. Mangel på empati, anerkendelse og oplevelser af store og små ufølsomheder gør ondt. Det er svært at være tryk ved og loyal mod en person, som vi igen og igen oplever gør os ondt, også selvom vedkommende ikke er bevidst om dette.

De ledere, vi hidtil har hjulpet med at skærpe deres relationelle evner, fortæller, at de oplever at forøge organisationernes sociale kapital betydeligt, ligesom kreativitet og loyalitet også vokser, jo dygtigere de er blevet til at lede med empati, også når der skal afskediges. På nogle måder er det mere ubehageligt at lede med fokus på empatisk ledelse, fordi en højere grad af relationel følsomhed jo også gør ledere mere følsomme over for de mindre glade stunder i en organisation. Overvejende synes alle dog, at det er blevet lettere og sjovere at lede, ligesom mange oplever, at de har lettere ved at skabe eksterne relationer, som bærer frugt. Dette er for øvrigt i overensstemmelse med de undersøgelser om følelsesmæssig intelligens i ledelse, som Goleman (2002) beskriver.

Tør ledelse udtørre over tid organisationens sociale kapital uden om toplederens relativt ufølsomme bevidsthed. Fordi ufølsomhed gør det svært for ham eller hende at registrere, hvad der følelsesmæssigt foregår i andre omkring dem. Vi tror, de store omkostninger, nedsatte empatiske evner hos en eller flere ledere i en organisation har de kommende år, vil komme mere på dagsordenen, når man ser på, hvordan organisationer kan komme til at fungere mere effektivt (Goleman, 2002). Og måske specielt fordi virksomheder i krisetider er langt mere opmærksomme på deres omkostninger.

I denne optik er følelser hårde facts, som viser sig på bundlinjen. Følelser afgør i høj grad organisationens muligheder for udvikling og overlevelse. Social kapital defineres af følelser, ligesom mange andre afgørende elementer i organisationers liv også afhænger af kvaliteten af følelsesmæssige samspil mellem mennesker. Det er også følelser, der afgør, hvilken grad af loyalitet, medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere lægger for dagen over for en organisation. Af disse årsager er det værdifuldt for ledere at raffinere evnerne til at navigere i egne og andres følelsesliv i deres professionelle relationer - at ledere *bevidst og kontinuerligt* arbejder med vedligeholde og udvikle deres empatiske evner. Særligt i krisetider.

Kilder:

Goleman, D., Boyatis, R. og McKee, A. (2002): Følelsesmæssig Intelligens i Lederskab
København. Børsens forlag

Hart, S (2009): Den Følsomme Hjerne
København: Hans Reitzels Forlag

Thorgaard, L. (2006): Empatiens Bevarelse i Relationsbehandlingen i Psykiatrien, Bind II
Stavanger. Hertervig Forlag