

Strategiska förändringsprocesser – förnuft eller känsla?

Ethel Brundin, Ek. dr.

Baserat på "Emotions in Motion – The Strategic Leader
in a Radical Change Process"

ethel.brundin@ihh.hj.se

Hej, det är måndag kväll den trettonde december.

... så är det lite bekymmersamt hur det ska vara. Just nu känner jag mig faktiskt lite – jag vet inte hur jag ska uttrycka det – utlämnad, eller ensam eller vad man ska säga. Jobbet i sig är ju ett ensamjobb, men just nu är det lite – känns det som om det hänger i luften lite grann. Och det har väl med att göra att det är mycket bekymmer och vi inte får riktigt grepp om det hela. Men jag vet inte riktigt var vi står...

Det känns inte bra det här, vet du. Hela den här situationen gör ju att hela organisationen är ansträngd och det blir ansträngt och nu har vi fått en bunt med nya utställningsmontrar som ska fram till mässan. Och det här gör att organisationen – ja, det är SÅ TUNGT. Jag kan förstå dom samtidigt som jag själv blir frustrerad – ja, va fan det är likadant som vanligt och det ska fram i tid och det finns bara ritningar och skisser. Nej, det funkar inte bra – jag vet FAN inte vad jag ska ta mig till snart, samtidigt som jag känner att jag inte har – jo jag har väl Gabriels stöd, men ja, vi har inte grepp på verksamheten just nu. (Ur en VD's dagbok).

Det finns massor av känslor! - ett urval

- Övergivenhet
- Anspänning
- Ånger
- Frustration
- Ilska
- Glädje
- Tvivel
- Irritation
- Lättnad
- Förtröstan
- Tillfredsställelse
- Oro
- Hjälplöshet
- Rädsla
- Besvikelse
- Utmaning
- Optimism
- Förvåning
- Skuld
- Stress
- Empati
- Stolthet

Detta har vi med oss i bagaget:

- Känslor bidrar inte till lönsamheten
- Känslor är irrationella
- Känslor tillhör privatlivet
- Känslor är svåra att studera

Vad är känslor?

- Känslor är värderingar, tillstånd av affekt, är riktade mot någon/något och är tillfälliga (Parkinson, 1995).
- Känslor är socialt konstruerade och beroende av relationer och social interaktion. De kan variera i intensitet och kan uttryckas, visas eller hållas inne
- Jämför biologiskt, neurologiskt, psykologiskt perspektiv
- Jämför "Bounded emotionality"

(Brundin, 2002)

Känslor omfattar

- **En subjektiv "som om" upplevelse** – eller kroppslig förnimmelse (jfr känsla - emotion)
- **Uttrycksfull/talande reaktion:** t ex ett leende
- **Fysiologisk reaktion:** t ex ökad hjärtklappning,
- **Instrumentellt och "bemötande" beteende:** t ex springa iväg
- **Kognition:** t ex tanken på att bli orättvist behandlad

(Cornelius, 1996)

Antag, att du är irriterad på en medarbetare...

- den subjektiva upplevelsen?
 - det rinner till
- den uttrycksfulla reaktionen?
 - du snörper på munnen
- den fysiologiska reaktionen?
 - du blir röd i ansiktet
- det instrumentella beteendet?
 - du snäser när du "tillrättavisar"
- tankeverksamheten?
 - du tänker: "att hon inte fattar hur det fungerar!"

En känslomässig process?

- Två företag i radikal förändring
- Flugan på väggen; möten; samtal; observationer; resor; informella stunder; sociala träffar; dagböcker
- Higgledy: Högteknologiskt nischföretag; entreprenören; snabbväxande: ny plattform
- Piggledy: Tillverkningsföretag i basbransch; dotterbolag i familjeägd koncern, 1:a & 2:a generationen; externt rekryterad VD; neddragningar: ny produkt på mogen marknad

En känslomässig process!

- Känslomässigt engagemang
- Över 80 olika känslor
- 9 grupperingar: Förvirring; frustration; ilska; oro; påfrestning; tillfredsställelse; tillförsikt; uppgivenhet; övergivenhet
- Känslor som drivkrafter
- Känslor som hämmande krafter
- Känslosediment
- Humörpåverkare

Känslor som drivkrafter

- Den effekt av känslor som tolkas på ett sådant sätt att de driver processen framåt i den riktning som det är ämnat /enligt ledaren/strategin/
 - Tydlighet
 - Oro som drivkraft
 - Positiv energi

Känslor som återhållande krafter

- **Återhållande krafter:** Den effekt av känslor som tolkas på ett sådant sätt att de hämmar utvecklingen i den riktning som är ämnat /enligt ledaren/strategin/
 - Dubbla budskap
 - Tveksamhet
 - /Oäkta/Tillit, förtröstan

Känslor som återhållande krafter

- **Återhållande krafter:** Den effekt av känslor som tolkas på ett sådant sätt att de hämmar utvecklingen i den riktning som är ämnat /enligt ledaren/strategin/
 - Dubbla budskap
 - Tveksamhet
 - /Oäkta/Tillit, förtröstan

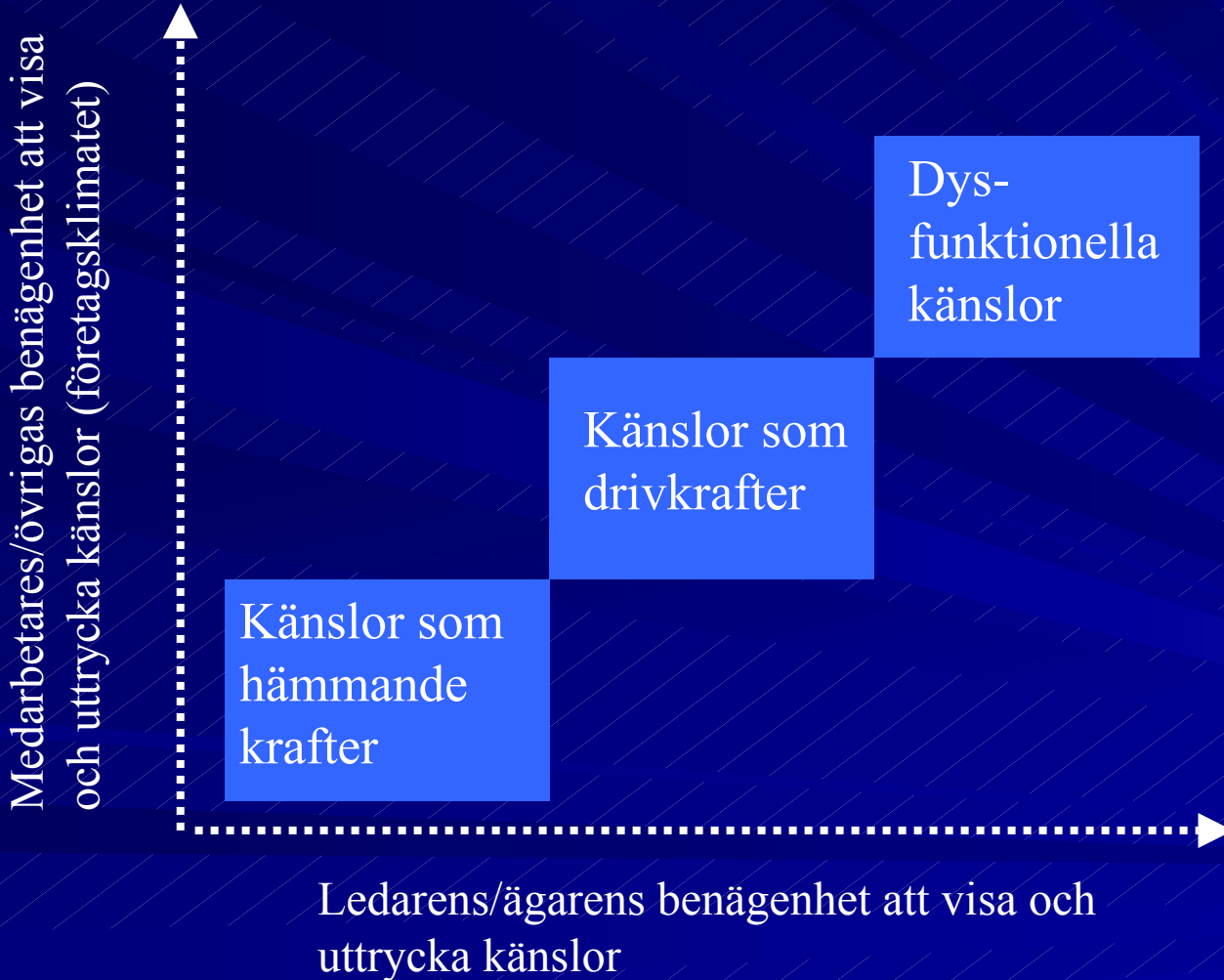
Känslor som humörpåverkare

- Ledarens känslor resulterar i en god respektive dålig atmosfär
- Ironi – ”triggar”

Känslor kan leda till

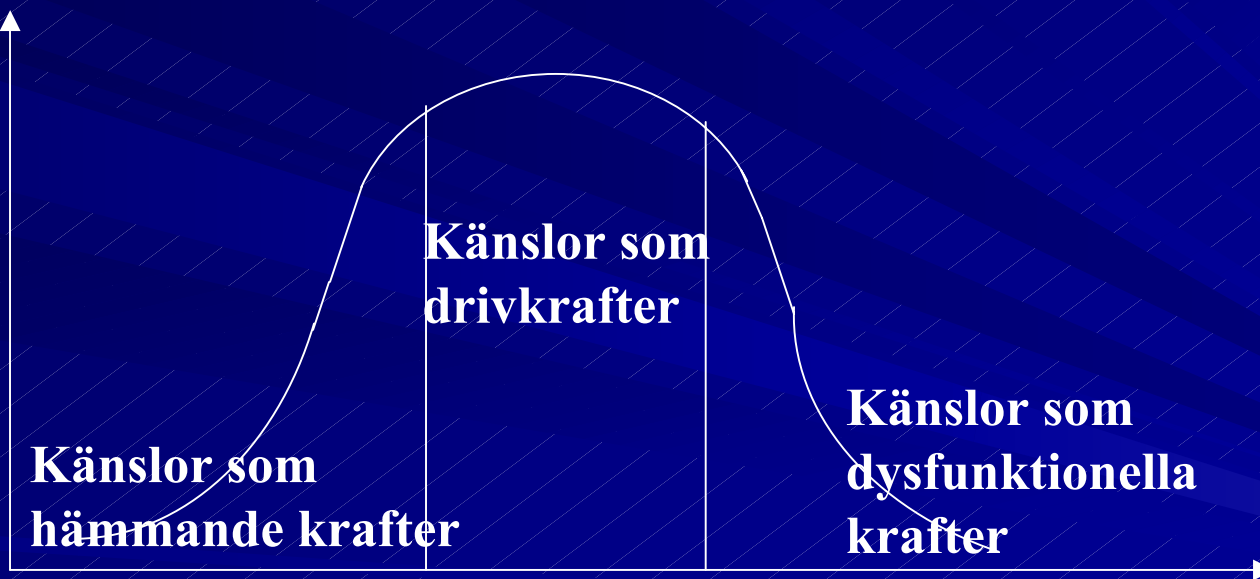
- **“Förstärkt ledarskap”**: Drivkrafter som fungerar som alstrare av “good-will” för den strategiska ledaren
- **”Underminerat ledarskap”**: Återhållande krafter som fungerar som alstrare av “bad-will” för den strategiska ledaren

Sambandet känslor - känslor



Sambandet känslor – måluppfyllelse

Effektivitet/
Strategiskt mål



Ledarens benägenhet att visa/uttrycka känslor

Känslor spelar roll!

- Känslor är naturliga och uppstår som ett samproducerat fenomen
- Känslor hjälper ledare att förstå/relatera till vad som händer i /förändrings/processen
- Strategiska ledare kan underlätta förändringsprocesser genom att visa och uttrycka känslor på ett naturligt och spontant sätt - jfr. organisationskulturen

Känslor spelar roll!

- Känslor skapar energi
- I detta sammanhang finns ej negativa resp. positiva känslor
- Motstånd mot förändringar en myt
- Känslor är en del av rationaliteten!
- Ledarskap är ett både – och, dvs. vi bör leda med såväl känslor som rationalitet!

Strategiska förändringsprocesser

– Förnuft eller Känsla?

- Logik
- Medvetenhet
- Kontrollerbarhet
- Avsiktlighet
- Hjärna
- Ellinor

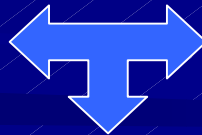


■ Förnuft?

- "Affekt"
- Omedvetenhet
- Okontrollerbarhet
- Ofrivillighet
- Hjärta
- Marianne



■ Känsla?



Förnuft OCH Känsla: Ellinor OCH Marianne!