

Frirum til tænkning og kreativitet

– negativ formåen og lederes udvikling



Birthe Johansen

Ledere i almindelighed og topledere i særdeleshed er i dag udfordret af konstante forandringer, af voksende krav om effektivitet og af forventninger om innovation og fornyelse. Kravet til lederne og dermed også presset på dem er vokset markant i de senere år – inden for det offentlige på baggrund af strukturreformen og indførelse af nye styringsformer og inden for det private på baggrund af globalisering og voksende konkurrence. Det fordrer, at ledere til stadighed udvikler sig både fagligt og personligt.

Som konsulenter, der til daglig beskæftiger os med ledelses- og organisationsudvikling, er vi hele tiden tvunget til at tænke over de ledelsesmæssige udfordringer, som ledere i dag er konfronteret med i mødet med tidens komplekse ledelsesvirkelighed. Hvil-

ken type ledelse er der behov for? Hvordan kvalificeres ledere, så de er i stand til at håndtere de ledelsesmæssige udfordringer? Hvilke lederegenskaber skal fremelskes og understøttes?

I en undersøgelse blandt kommunaldirektører om deres karrieremæssige udfordringer (AS3 2007) giver de inddragede direktører udtryk for, "at det er svært at være en god topleder, hvis man ikke er i stand til at se indad, lytte til sig selv og styrke sin personlige integritet, da netop dette langt hen ad vejen er det bedste styringsredskab for hverdagens udfordringer." I forholdet mellem faglig og personlig udvikling fremhæves det, at "mens man i en afgrænset tid kan udvikle sig fagligt og til dels også på personligt niveau ved brug af værktøjer, så kræver den dybere personlige



Lars Peter Nielsen

udvikling længere tid. ... Den dybere personlige udvikling kræver også kræfter til at se sig selv udefra. Alt sammen noget, der igen skal holdes op imod en travl hverdag." Mens den faglige udvikling og den værktøjsprægede del af den personlige udvikling ifølge undersøgelsen kører nogenlunde, så er det den personlige del, som af mange betragtes som den vigtigste, der ikke nås. Det er denne del, som vi ønsker at sætte fokus på i denne artikel.

Vores tilgang til temaet er den psykodynamiske systemteori. Når vi bruger denne tilgang, skyldes det, at den psykodynamiske tilgang fremhæver nogle væsentlige elementer, som ikke er fremherskende i den ledelsesmæssige debat og forskning, og som ofte er underbelyst eller ligefrem illegitime i den ledelsesmæssige virkelighed. Det er elementer, der knytter sig til tid og rum, til lederens mentale kapacitet, til passive lederegenskaber, til følelser og til ubevidste processer. Den psykodynamiske optik fokuserer på de mere skjulte dele af et systems funktionsmåder, altså de fænomener, der finder sted "under overfladen" i de emotionelle og irrationelle lag af systemet, og undersøger deres betydning for de åbenlyse og rationelle dele. Fokus er således på det skjulte, det udtalte, det ukendte og det fortrængte. Samtidig fastholdes

sammenhængen og spændingerne – og dermed også dilemmaerne – mellem det irrationelle og det rationelle, mellem person, rolle og organisation i systemet, mellem forskellige livsfaser i den enkelte og i organisationens liv og i dynamikken mellem fortid, nutid og fremtid. Disse sammenhænge, spændinger og ofte modstridende bevidste og ubevidste kræfter har afgørende betydning for udøvelse af ledelse i en kompleks virkelighed, som hele tiden er under forandring, som efterspørger effektivitet, og hvor innovation er afgørende.

I artiklen vil vi først gøre rede for, hvad det er for en kapacitet hos lederen, der gør denne i stand til at være til stede i og håndtere kompleksitet og forandringer. Vi vil her benytte os af begrebet "negativ formåen", der gør det muligt at sætte fokus på lederegenskaber og -kompetencer, der normalt ikke sættes fokus på. Dernæst vil vi illustrere, hvordan skabelsen af "mentale frirum" kan fremme tænkning og afsøge følelsers betydning og således understøtte den enkelte leders udvikling. I forlængelse heraf vil vi udfolde den kreative dimension som et muligheds rum, hvor ledere kan arbejde med og gøre brug af både ubevidste og irrationelle sider i deres udvikling. Afslutningsvis vil vi opsamle nogle af artiklens hovedpointer i tre konkrete ud-

Det er svært at være en god topleder, hvis man ikke er i stand til at se indad, lytte til sig selv og styrke sin personlige integritet, da netop dette langt hen ad vejen er det bedste styringsredskab for hverdagens udfordringer.

fordringer og inspirere med idéer og forslag, som både topledelsen og den enkelte leder kan bruge i forbindelse med overvejelser om egen lederudvikling og lederudviklingstiltag i virksomheden.

Kapaciteten til at være i forandringer

Hvad er det, der gør, at nogle ledere kan være nærværende og afbalancerede, selvom de er undergivet et stort pres fra forandringer eller uberegnelige hændelser, mens andre reagerer uhensigtsmæssigt, så det går ud over deres medarbejdere, eller så de i værste fald selv går ned med flaget?

I vort arbejde med ledere oplever vi desværre ofte, at forandringer, fusioner og organisatoriske tilpasninger resulterer i, at lederne har så travlt med at håndtere de organisatoriske forandringer og deres egen situation, at medarbejderne overlades til sig selv. På den måde kanaliseres de frustrationer, som har forårsaget forandringen, via lederen til medarbejderne. Og i stedet for at forandringen medfører effektivitet og kreativ nytænkning, sker der en ophobning af frustration og negative følelser i organisationen resulterende i dårligt arbejdsmiljø og stress hos både ledere og medarbejdere.

I situationen søger lederne ofte hjælpen uden for sig selv, når de ikke ved, hvordan de skal håndtere deres ledelsesmæssige pro-

blemer. Og selvom konsulenthjælp i bedste fald afhjælper problemet, så kvalificerer det ikke nødvendigvis lederen i forhold til at håndtere sig selv og sine medarbejdere i situationen. Hvad vil der ske, hvis ledere i stedet for at søge udad begynder at søge indad og giver sig selv tid og rum til at prioritere og udvikle den kapacitet, der gør det muligt at være i og håndtere forandringer og vanskelige situationer?

Negativ formåen og passive lederegenskaber

Robert French og hans kolleger fra Bristol Business School har i en række artikler (2000, 2002, 2003, 2005 og 2006) beskrevet kapaciteten til at være i usikkerhed og forandring under betegnelsen "Negative Capability". Begrebet, som vi har valgt at oversætte "negativ formåen", stammer egentlig fra en poet ved navn John Keats og henviser til den tilstand, i hvilken en poet som en forudsætning for den skabende proces "er i stand til at være i usikkerhed, mysterier og tvivl uden nogen irritabel række ud efter kendsgerninger og fornuft." Poeten mangler så at sige "en personlig identitet" forstået som en forudindtaget sikkerhed. Han/hun er som en kamæleon, der hele tiden er i stand til at opfatte og afspejle omgivelserne og hele tiden ændrer sine idéer som led i den kreative proces. Begrebet er siden blevet anvendt både inden for

Hvad vil der ske, hvis ledere i stedet for at søge udad begynder at søge indad og giver sig selv tid og rum til at prioritere og udvikle den kapacitet, der gør det muligt at være i og håndtere forandringer og vanskelige situationer?

det spirituelle og psykoanalytiske område, men det er ikke mindst Frenchs fortjeneste, at det nu også er blevet sat i relation til ledelse og organisationsudvikling.

Til forskel fra den negative formåen er den positive formåen og det, vi kunne kalde de aktive lederegenskaber, et kendt fænomen, som op gennem det sidste århundrede både er velbeskrevet og gjort til genstand for forskning, differentiering og træning. Den positive formåen kommer til udtryk gennem de lederegenskaber, -kompetencer og -adfærd, der søges efter i stillingsopslag, og som rekrutteringsfirmaer har udviklet værktøjer til at spotte og udvælge, nemlig ledelsesmæssige viden, værktøjer, kompetencer og færdigheder. Den positive formåen udmønter sig i aktive lederegenskaber, der drejer sig om at have kontrol, vide, målsætte, beslutte, handle, motivere osv.

Der findes imidlertid en ledelsesmæssig formåen, der er baseret på ikke-viden, ikke-træffens-beslutninger, ikke-handlen, ikke-haven-kontrol-over, og som kommer til udtryk gennem passive lederegenskaber. Det er den, French betegner som lederens negative formåen – ikke fordi den skal opfattes negativt, men fordi den er en negation, et fravær eller et fravalg af de aktive lederegenskaber. Den negative for-

måen er ofte skjult eller usynlig som en forudsætning for den positive formåen, på samme måde som et gammeldags negativ er den skjulte forudsætning for det billede, som vi kigger på i fotoalbummet. Man kan også sammenligne den negative formåen med baggrunden i et maleri, med pauserne i et musikstykke eller med tomrummet i en container. Det er ikke baggrunden, der udtrykker budskabet i maleriet, men uden baggrunden vil budskabet miste sin klarhed, det er heller ikke pauserne, men tonerne, der skaber melodien eller musikken, men uden pauser ville melodien eller temaet blot blive en ophobning af toner, og containeren består jo ikke af rummet, men af de ydre afgrænsninger, som skaber et tomt rum, der kan fyldes.

Den negative formåen har imidlertid ikke umiddelbart ledelsesmæssig status. Hvem vil f.eks. ansætte en leder, der skilter med at være god til at vente, være tålmodig, passiv, til at observere, være langsom, trække sig tilbage, være indifferent, ydmyg og ligevægtig? Næppe mange. Det er imidlertid vores hypotese, at det netop er disse egenskaber, der er vigtige at prioritere, tilegne sig og udvikle for at kunne stå mål med vor tids ledelsesudfordringer. Ikke på bekostning af den positive formåen, men som en nødvendig forudsætning for den.

Der findes imidlertid en ledelsesmæssig formåen, der er baseret på ikke-viden, ikke-træffens-beslutninger, ikke-handlen, ikke-haven-kontrol-over.

French beskriver begrebet negativ formåen på følgende måde:

”Negativ formåen antyder en særlig menneskelig kapacitet til ’at rumme’: dvs. en kapacitet til at leve med og tolerere flertydighed og paradokser og være tilfreds med halv viden, til at tolerere angst og frygt og forblive i en tilstand af usikkerhed for at tillade fremkomsten af nye tanker og forestillinger. Det indebærer kapaciteten til at deltage på en ikke-forsvarsmæssig måde i forandringer, uden at blive overvældet af det stadigt nærværende pres mod blot at reagere.” (2002, s. 1210-1211)

I en ledelseskontekst kan man således forstå den negative formåen som en mental kapacitet, der gør det muligt for ledere at rumme de frustrationer og følelser, som både de selv og deres medarbejdere oplever i mødet med organisatorisk usikkerhed og organisatoriske forandringer. Denne kapacitet gør det muligt at udholde usikkerheden og være til stede midt i forandringerne på en sådan måde, at det er muligt både at bevare tænkeevnen og være kreativ under forandringspresset.

At ”rumme” og ”sprede” frustrationer

Begrebet ”containment” stammer fra psykoanalytikeren Wilfred Bion (1967), der bruger det om den psy-

kiske funktion at rumme, bære og bearbejde modtaget psykisk materiale i en interpersonel relation. Det er moderens evne til at indgå i mor-barn-relationen med tilstrækkelig kapacitet til at kunne modtage projektioner fra barnet, bearbejde eller omforme og tilbagegive disse til barnet i modificeret form. De af barnet afspaltede utålelige sansninger og emotioner bliver projiceret over på moderen, som i bedste fald smidigt og fleksibelt container og bearbejder stoffet, som i kommunikation bliver reintrojeret i barnet. Det psykologisk umodne barn får således hjælp til at bearbejde følelser og sanseindtryk, og hermed udvikles barnets kapacitet til at tænke.

Konverteret til en ledelsesmæssig kontekst sætter begrebet containment fokus på lederens formåen til i situationen at være i stand til at rumme organisationens og medarbejdernes følelser, bearbejde det psykiske materiale, de afgiver, og tolke det med henblik på at give det tilbage i en modificeret og brugbar form.

Den enkelte leders kapacitet til ”at rumme” eller omfanget af lederens negative formåen er vanskelig at måle. Det er dybest set først, når det enkelte menneske i konkrete situationer oplever sin egen grænse, når det oplever at ”målet er fuldt”, at det ikke kan rumme mere. Det er først ved

I en ledelseskontekst kan man således forstå den negative formåen som en mental kapacitet, der gør det muligt for ledere at rumme de frustrationer og følelser, som både de selv og deres medarbejdere oplever i mødet med organisatorisk usikkerhed og organisatoriske forandringer.

denne grænse, at det erkender mængden af eller graden af egen negative formåen. Svinger containerkapaciteten – hvis lederen altså ikke har tilstrækkelig kapacitet til at rumme det projicerede materiale – sendes det tilbage til medarbejderne, og i stedet for at lederen rummer og opsamler det projicerede materiale, vil vedkommende "spredte" frustrationer og følelser i organisationen.

Ifølge French kan denne spredning ske på tre forskellige måder (2000). Den kan ske i form af forklaringer, følelsesmæssige reaktioner og fysisk handling. Man kan også udtrykke det på den måde, at når forandringspresset er for stort for lederen, sker der en forsvarsreaktion, som enten er baseret på et rationelt, et følelsesmæssigt eller et fysisk adfærdsmønster – afhængig af den enkelte persons valens og tilbøjelighed. Disse forsvarsreaktioner er alment kendte, og de fleste af os vil kunne genkende vores foretrukne reaktionsmønster, når vi er pressede. Kendetegnende for dem alle er imidlertid, at forsvaret ikke løser problemstillingen, den undgås blot for en kort tid. Samtidig spredes den tilhørende frustration til andre.

En forsvarsreaktion ind i det rationelle felt vil i en ledelsesmæssig sammenhæng ofte vise sig ved, at lederen begynder at analysere,

forklare, begrunde og diskutere. I et større organisatorisk perspektiv kan det rationelle forsvar også vise sig gennem udarbejdelse af rapporter, gennemførelse af analyser, opstilling af strategiske planer og iværksættelse af dokumentationssystemer og kontrolforanstaltninger.

Den følelsesmæssige reaktion vil ofte vise sig ved, at lederen bliver følelsesmæssigt oversvømmet og overreagerer følelsesmæssigt med vrede, irritation, sorg eller indignation. Der sker således en følelsesmæssig overophedning, der forplanter sig i hele systemet. Som f.eks. da en gruppe kommunale medarbejdere henvendte sig til deres leder med forespørgsel om at måtte tage en masteruddannelse, de frygtede nemlig at blive overhalet indenom af deres nye og bedre uddannede amtslige kolleger. Lederen beskriver sin reaktion på følgende måde: "Ja, nu skal jeg være helt ærlig. Jeg håndterede det ved at blive lidt forbandet, jeg blev lidt irriteret på dem. Det viste jeg jo ikke, men inderst inde tænker jeg, århh, de må lige styre sig." Lederen var dybest set i afmagt, fordi han ikke kunne tilbyde dem en efteruddannelse, men det budskab, der blev kanaliseret til medarbejderne, var irritation og vrede, som blev lagt oven i deres egen frygt for ikke at slå til.

Den fysiske forsvarsreaktion tager ofte skikkelse ved, at lederen hurtigt går i aktion og sætter en masse ting i værk. Handlingen er i centrum, og før der er tænkt en klar tanke, er der indkaldt til møder, sat initiativer i gang og tilkaldt konsulenter til hjælp. Det kan også være denne type forsvarsreaktion, der ligger bag virksomheders hurtige opkøb, fusioner, investeringer i nye computersystemer mv.

Tænkning i nuet

I det psykodynamiske sprogbrug er alle disse forsvarsreaktioner og spredning af frustrationer udtryk for, at man som leder eller ledelse ønsker at holde angsten for det ukendte, for usikkerhed og forandring fra livet. At turde blive i usikkerheden, i kaos og se truslen eller angsten i øjnene uden at blive følelsesmæssigt oversvømmet, ty til rationaliseringer eller gå i aktion, det er udtryk for negativ formåen. Denne tilstand er kendetegnet af tålmodighed, passivitet, lytten og venten, altså af de passive lederegenskaber, og det er i den tilstand, hvor både lederens og medarbejdernes frustrationer og følelser kan rummes i situationen, at der opstår det tomrum eller rettere det fri-rum, hvor tanker kan opstå, og nytænkning finde sted.

Denne tilstand, hvor usikkerhed og spørgsmål ikke imødekommes

af ønsket om sikkerhed og svar, men bevares og udholdes, betegner French også som "kapaciteten til at tænke i nuet" (2006). Den er i et modsætningsforhold til megen moderne organisationskultur, hvor det forventes, at ledere handler her og nu, når presset kommer, og hvor fokus derfor bliver på kontrol. Det får French til at komme med overvejslen, om vi ikke står os bedst ved at fokusere vores tid og energi – ikke på at producere flere af samme slags løsninger baseret på kendt viden og kontrol – men snarere på at koncentrere opmærksomheden på nuet som det sted, hvor ny viden kan opstå.

Noget tyder på, at nogle ledere har lettere ved at praktisere denne tænkning i nuet, og at deres negativ formåen således er større end andres. Fra naturens hånd eller på baggrund af erfaring eller træning fungerer de bedre under pres og i forandringssituationer end andre. Selv for disse er der imidlertid grænser. Det er derfor relevant at være opmærksom på, om der i konkrete forandringssituationer er den nødvendige balance mellem ledernes mentale kapacitet til at rumme følelser og frustrationer og så det aktuelle forandringsspres i organisationen – og vurdere, om der eventuelt skal "tilføres" yderligere negativ formåen eller containende tiltag i pressede situationer.

At turde blive i usikkerheden, i kaos og se truslen eller angsten i øjnene uden at blive følelsesmæssigt oversvømmet, ty til rationaliseringer eller gå i aktion, det er udtryk for negativ formåen.

Og for den enkelte leder er det relevant at konfrontere sig selv med grænserne for ens negative formåen og blive bevidst om, hvornår og hvordan man reagerer, når grænsen nås. Det er også værd at overveje, hvordan man kan udvikle og udvide sin negative formåen, så man bedre bliver i stand til at håndtere sig selv og sine medarbejdere i forandrings-situationer.

Mentale frirum til tanker og følelser

En måde at udvikle negativ formåen og understøtte ledere i forandrings-situationer på er ved at etablere og skabe mentale frirum. Mentale frirum er steder og situationer, hvor der er overskud af tid, hvor vanskelige tanker og følelser kan rummes, hvor nye tanker kan opstå, og hvor der er mulighed for, at både bevidst og ubevidst materiale kan komme frem og bearbejdes. Mentale frirum er således steder, hvor den negative formåen kan finde udtryk, stimuleres og udvikles.

Mentale frirum kan både opleves alene og sammen med andre. Mange kunstnere og spirituelle personer kender til og har udforsket dette område, hvor de har modtaget inspiration eller fået kreative og religiøse gennembrud. Som ordet inspiration antyder – det betyder egentlig ”at være i ånden” – så bevæger vi os ind på

et område, som ikke kan styres og tilrettelægges. Åndens område er både frihedens og det ustyrliges felt. Inspirationen og kreativiteten kan opsøges i naturen, i stilhed, i meditation, i bøn, eller den kan opleves pludseligt i situationer, hvor vi ikke forventede det. Det kan ske alene, og det kan ske i fællesskab med andre.

Hvordan mentale frirum kan opstå og sættes i scene i en ledelsesmæssig kontekst, kan bedst illustreres med et par konkrete eksempler.

Eksempel 1: Netværksgruppen som reflektivt frirum

En mandlig leder stod i forbindelse med strukturreformen i en vanskeligforandringsproces, hvor han skulle etablere en ny enhed i den nye offentlige struktur. Han deltog samtidig i et lederkursus, hvor deltagerne var delt op i mindre netværksgrupper. Disse grupper havde til opgave at hjælpe de enkelte deltagere til at få bearbejdet konkrete problemstillinger.

På et af modulerne fremlagde lederen sine vanskeligheder med etablering af den nye enhed, hvorefter gruppen stillede sig til rådighed med tanker og refleksioner. På det efterfølgende modul spurgte gruppen igen til problemstillingen og reflekterede videre sammen med lederen. Lederen beskrev efterfølgende, at han i denne proces

Mentale frirum er steder og situationer, hvor der er overskud af tid, hvor vanskelige tanker og følelser kan rummes, hvor nye tanker kan opstå, og hvor der er mulighed for, at både bevidst og ubevidst materiale kan komme frem og bearbejdes.

oplevede, at det, der senere blev løsningen, for alvor begyndte at udkrystallisere sig i hovedet på ham gennem disse refleksioner. Samtidig betegnede han lederkurset som et refugium, hvor det i den vanskelige forandringsperiode var muligt at få ro til at samle tanker om det fremadrettede i forandringsprocessen.

Lederkurset og netværksgruppen optrådte for denne leder som et mentalt frirum, eller for at bruge lederens eget ord, et refugium, altså et tilflugtssted, hvor man kan hvile, lade op og samle kræfter, når belastningen er for stor. Gruppemedlemmerne var i stand til at rumme den vanskelige forandringsproces og skabe plads til, at nye tanker kunne komme til og udkrystallisere sig i en ny vision.

At tænke det utænkelige

At nye tanker på denne måde kan komme til en person, er en psykodynamisk grundtanke. Tanker er ikke kun noget, som produceres i og udgår fra tænkere, altså fra mennesker, der tænker tanker. Tanker er også noget, som optræder i forskellig diffus eller infinit form, som følelser, drømme og ubevidste manifestationer, og som i situationen er tilgængelige for mennesker, der er åbne for og i stand til at indfange dem.

Psykoanalytikeren Wilfred Bion kendte dette fænomen fra terapi-

lokalet og giver sin erfaring videre i en fortættet opfordring:

"Forkast din erindring; forkast dit begærs fremtidsform; glem begge dele, både det, som du vidste, og det, som du ønsker – så giver du plads for nye idéer. En tanke eller en idé, som ingen endnu har gjort krav på, flyver måske omkring i rummet, søgende efter et hjem. Blandt disse kan der være en af dine egne, som ser ud til at komme inde fra dig selv, eller en, der kommer udefra, nemlig fra patienten." (French 2006, s. 249-250).

At have denne åbenhed for tanker og idéer betegner W. Gordon Lawrence som det "at være i stand til at tænke det utænkelige". Han uddyber det på denne måde:

"At komme i denne tilstand forudsætter udviklingen af en *mental disposition*, eller en sindstilstand, som er nysgerrig, har evnen til at undres og er åben for muligheden af tænkning gennem mysterier. Den afhænger også af vores evne til at nå grænserne for vores fatteevne." (2006, s. 112).

Netværksgruppen fungerede for lederen som en måde at være i denne sindstilstand på. Den etablerede et mentalt frirum. Gruppen skabte den nysgerrighed, den åbenhed over for det utænkelige og den evne til at nå til grænserne

af den nuværende fatteevne, som gjorde det muligt for lederen at få de tanker, der udkrystalliserede sig i den nye fremtidsform.

Eksempel 2: Coaching som containende frirum

En kvindelig konsulent, der var ansat i en decentral funktion i en større kommune, var blevet opfordret til at søge en lederstilling. Konsulenten reagerede stærkt følelsesmæssigt. Hun beskrev, hvordan hun blev oversvømmet af følelser på en sådan måde, at hun blev slået ud og havde svært ved at tænke klart. På den ene side havde hun nemlig et ønske om at blive leder, på den anden side fik den konkrete opfordring alt ind i hende til at stritte imod.

Nu deltog hun af andre grunde i et coaching-forløb og bragte selv situationen på bane, fordi den fyldte rigtig meget hos hende. Coachen spurgte nu ind til og gav tid til at dvæle ved de konkrete følelser, som situationen havde udløst: frygt for at miste sin frihed, frygt for at blive fastlåst og fanget ind af et system, vanskeligheden ved at sige fra over for autoriteter, og det besnærende i at blive opfordret. Efterhånden som følelserne blev foldet ud, lettede det følelsesmæssige pres og tænkeevnen blev genetableret. Hun begyndte at forstå, hvorfor hun reagerede så stærkt følelsesmæssigt på den konkrete opfordring. Den

konkrete stilling svarede nemlig ikke til den rolle, som hun karrieremæssigt var på vej imod, og den ville binde hende fast i en rolle, som hun gennem mange år havde kæmpet med at komme fri af. Samtidig havde hun et ambivalent forhold til autoriteter, så hun både ønskede at fjerne dem og gå mod dem.

Man kan sige, at coachingen blev et mentalt frirum, hvor det var muligt at bearbejde de ubehagelige følelser, som den konkrete opfordring havde udløst hos konsulenten. Og fra at være ubehagelige følelser, blev de konverteret til intelligens både om hende selv og organisationen. I forhold til sig selv blev hun klar på de grundlæggende værdier og mønstre, som styrede hende, og bevidst om både den rolle, hun ønskede at lægge bag sig, og den rolle, hun sigtede imod. Men det blev også til intelligens i forhold til organisationen. Hun blev nemlig klar over, at det, der havde udløst de følelsesmæssige reaktioner i hende, var reelle forhold i organisationen. I den pågældende lederrolle var der meget lidt frihed, og systemet havde tendens til at fange og fastlåse ledere i tilsvarende roller. Samtidig blev der spillet meget på den formelle autoritet, så det var vanskeligt at sige fra, hvis man ikke var enig. Disse erkendelser kunne hun tage med sig og bruge, da hun nogle år

efter blev ansat i en mere central lederstilling.

Eksemplet illustrerer på den ene side den følelsesmæssige forsvarsreaktion, som konsulenten havner i, fordi hun ikke selv er i stand til at rumme de følelser, som situationen udløser. Coachen kommer her til at fungere som en container for hendes følelser, indtil hun selv er i stand til at forholde sig til følelserne på en mere kvalificeret måde. Samtidig illustrerer det også, hvordan følelser ikke bare er følelser, der skal rummes. Følelser er også intelligens og indeholder en masse information om både den, der oplever følelserne, og om den situation eller den organisation, som udløser følelserne.

De mentale frirum bliver således tolkningsrum for organisationens følelser, hvor det bliver muligt for alle parter at opstille hypoteser om organisationens situation, problemstillinger og udfordringer.

Følelser som intelligens

Der har gennem snart en del år været fokus på, at følelserne er en del af arbejdslivet og ikke blot skal henvises til den private sfære. Følelselivet hører til på arbejdspladsen, ganske enkelt fordi organisationer består af mennesker, og mennesker er skabninger med følelser. Derfor er der også en voksende opmærksomhed på den personlige dimension og håndtering af følelser i personaleledelsen. David Armstrong, der gennem mange år har beskæftiget sig med følelser i organisationer, betegner denne dimension som "the emotional life *in* organizations", altså

det følelsesmæssige liv *i* organisationer. Han mener imidlertid, at det er langt vigtigere at lægge vægt på det, han betegner som "the emotional life *of* organizations", altså organisationens følelsesmæssige liv. (2005).

Han opfatter organisationen som et selvstændigt objekt, der med sin egen ret fungerer som et udgangspunkt for psykiske erfaringer, altså også følelser. Det betyder, at de følelser, som kommer til udtryk i organisationen gennem den enkelte leder eller medarbejder afspejler organisationen og kan bruges som information til at forstå – ikke blot det enkelte individ – men organisationen som helhed.

Ved at etablere frirum for det enkelte individ såvel som for enheder i organisationen, hvor der gives plads til at lytte til de følelser, som er på spil, kan man således frigøre information om organisationens psykiske tilstand og interrelationelle problemstillinger. De mentale frirum bliver således tolkningsrum for organisationens følelser, hvor det bliver muligt for alle parter at opstille hypoteser om organisationens situation, problemstillinger og udfordringer.

Kreativitet og kreative processer

Mentale frirum kan opstå både i ensomheden med én selv, i den

meget nære én til én-relation, som coaching er udtryk for, i gruppen, hvad enten den tager form af netværk, supervisionsgruppe el.lign., og i større fora som tænketanke og storgruppesamlinger. Som vi har set, skaber det mentale frirum mulighed for hypotesedannelse og fremkomsten af nye tanker og idéer – og så er vi i et psykodynamisk perspektiv allerede inde i kreativitetens område. For det, der sker i det mentale frirum, er grundlæggende udtryk for en kreativ proces.

Kreativitet og innovation er blevet ledelsesmæssige modeord, men selvom der skrives meget om disse begreber, er der sider – ikke mindst ved kreativitetens logik – som er underbelyst i ledelsesmæssig sammenhæng. Med denne artikels optik kan man argumentere for, at mens innovationen knytter til ved den positive formåen og de aktive lederegenskaber, så knytter kreativiteten til ved den negative formåen og de passive lederegenskaber. Den psykodynamiske tradition, som netop søger at belyse denne side, kan være med til at kaste et lidt anderledes lys ind over kreativitetsbegrebet gennem begreber som "overgangsobjekter" og "det potentielle rum" og ved at sætte fokus på ubevidste processer.

Det potentielle rum

Kreativitetens logik har om noget optaget psykoanalytikerens

Donald Winnicott. Han var gennem sit arbejde og sin forskning optaget af at forstå legens og fantasiens område i spændingsfeltet mellem den indre og den ydre virkelighed. Ifølge Winnicott har kreativiteten nemlig sin rod i barnets leg med og forholden sig til konkrete genstande. Barnets bamse eller sutteklud, der i den indre virkelighed er udtryk for behovet for tryghed og i den ydre virkelighed er en erstatning for moderen, betegner han som et overgangsobjekt. Han beskriver det således:

"Overgangsobjekter og overgangsfænomener tilhører illusionens område, som er basis for oplevelsens første begyndelse ... Dette mellemliggende oplevelsesområde, som ikke antastes, hvad angår dets tilhørsforhold til indre eller ydre (fælles) realitet, udgør størstedelen af det spæde barns oplevelse, og det bevares livet igennem i den intense oplevelsesmåde, der er forbundet med kunst, religion, fantaserende livsudfoldelse og med kreativt videnskabeligt arbejde." (1971, s. 25).

Winnicott mente, at evnen til at skabe og gøre brug af overgangsobjekter hænger sammen med evnen til symboldannelse, leg og kreativitet. Legen starter med forholdet til overgangsobjekter. I dette forhold skabes der et "over-

gangsrum" (transitional space) eller et potentielt rum, hvor fantasier får lov at udspille sig i den ydre verden, men ikke i den sociale virkelighed.

Kreativ udfoldelse er i dette lys noget, der finder sted som en indre drift, hvor indre billeder forsøger at knytte sig til ydre manifestationer i en fri og utvungen kontekst, nemlig i mulighedernes frie rum. Spørgsmålet er, om man ledelsesmæssigt kan etablere den slags rum eller måske endnu mere fundamentalt, om man kan etablere sådanne vilkår i en organisation, at dannelsen af potentielle rum for leg og fantasifuld udfoldelse stimuleres.

Robert French knytter til ved Winnicotts tanker om det potentielle rum. Etableringen af kreativ kapacitet i ledelsesmæssig sammenhæng ser han som det at gå ud over det normale (f.eks. at lederen formulerer en vision) til fordel for det alternative (at lederen undlader at formulere en vision) med det formål at åbne op for potentielle rum (så der kan skabes helt nye visioner). Ved brug af sin positive formåen kunne lederen selv formulere en vision, som var hans, og som var afgrænset af lederens horisont, men ved at bruge sin negative formåen og i situationen undlade at formulere en vision, åbnes et mulighedsrum, hvor medarbejdere, inte-

ressenter o.a. kan være med til at skabe nye og mere grænsesprængende visioner. Forudsætningen er imidlertid, at lederen tør slippe kontrollen og bevæge sig ud i usikkerheden. Ifølge French er det nemlig "på kanten mellem sikkerhed og usikkerhed, at der formes en kapacitet for kreativ tænkning ved en passende kombination af negativ formåen og positiv formåen" (2002, s. 1210).

Mens den positive formåen er lederens ballast til at handle og agere og dermed kunne være sikker i situationen – han ved, at han kan formulere en vision – så er det den negative formåen, der gør lederen i stand til at forblive i usikkerheden og turde undlade at formulere sin egen vision i troen på, at det kan føre til helt nye visioner. At undlade at handle, når omgivelserne forventer det, i troen på, at en kreativ tanke kan slå ned og skabe noget helt nyt, fordrer den særlige kapacitet, der er i stand til at rumme situationens mange sammensatte følelser og frustrationer.

Den negative formåens udfoldelse sker således hele tiden i relation til den positive formåen. Det er samspejlet og dynamikken dem mellem, der frembringer den kreative spænding, hvor noget nyt kan opstå. Alene vil den negative formåen stå i fare for at føre til handlingslammelse og afmagt.

Kreativ udfoldelse er i dette lys noget, der finder sted som en indre drift, hvor indre billeder forsøger at knytte sig til ydre manifestationer i en fri og utvungen kontekst, nemlig i mulighedernes frie rum.

Dette spændingsfelt mellem sikkerhed og usikkerhed betegnes af nogle forskere som "den psykotiske kant" – på den ene side ligger nemlig muligheden for kreativ nyskabelse, på den anden side lurer destruktion og fiasko (Lawrence 1998a). Selvom ledere ved denne yderkant af deres viden og i mødet med deres uvidenhed står over for muligheden af nyskabelse og kreativitet, så er det ingen let position at indtage. At skulle rumme både egen angst for fiasko og medarbejdernes frustration og vanskelige følelser er forbundet med både ensomhed og smerte. Ensomhed, fordi der ikke er andre at dele positionen med i den aktuelle situation. Erfaringer med at stå i denne position er således ofte forbundet med en eksistentiel erkendelse af ensomhed i mødet med livets store og vanskelige spørgsmål. Smerte, fordi det er en sårbar proces at komme til kort i forhold til egne kompetencer og nå til erkendelse af grænserne for egen formåen. At kunne være i dette felt forudsætter således, at man er bevidst om egne kompetencer og har måttet se sin egen uformåen og svaghed i øjnene. Den negative formåen er således ofte forbundet med dyrekøbte erfaringer i livets smeltedigel og er dermed en værdifuld erhvervelse, der er nært forbundet med smertefuld erkendelse.

Kreative processer og det ubevidste

Hvordan er det muligt for ledere at blive i stand til at bevæge sig ud i dette usikkerhedens felt uden at rammes og lammes af angsten for fiasko? Hvordan er det muligt under forandringspresset at have det mentale overskud, der gør det muligt at skabe nyt i stedet for at sprede mulighedens energi i overgearet handling, rationalisering eller følelser? Og hvordan er det muligt at styrke den kreative side ved lederskabet, som den negative formåen er udtryk for?

Der er ingen lette eller enkle svar på disse spørgsmål. Den kreative dimension og de kreative processer er også inden for den psykodynamiske tradition et udfordrende forskningsområde. En af de forskere, der har bidraget til en forståelse af den kreative dynamik er William Halton (2004), der argumenterer for forskellige kreativitetsformer i relation til psykodynamiske positioner.

Den kreativitetsform, som opererer i grænselandet mellem sikkerhed og usikkerhed og i mødet mellem negativ og positiv formåen, betegner Halton som "udviklende kreativitet". Det gør han, fordi han mener, den bliver stimuleret af behovet for udvikling – dels i trangen efter personlig udvikling, dels i efterstræbel-

At undlade at handle, når omgivelserne forventer det, i troen på, at en kreativ tanke kan slå ned og skabe noget helt nyt, fordrer den særlige kapacitet, der er i stand til at rumme situationens mange sammensatte følelser og frustrationer.

sen af kundskab og visdom, og dels i ønsket om at stimulere muligheder og kreativitet hos andre. Ifølge Halton har den udviklende kreativitet sine rødder i den ubevidste del af personligheden, i det, han kalder "en ukendt mysteriekilde, en skjult interaktion mellem maskuline og feminine dele".

"I udviklende kreativitet er der et element af overgivelse til ikke-måltrettet tænkning, som åbner grænserne mellem bevidste og ubevidste dele og tillader, at et frit flow af idéer, billeder, drømme, følelser, erindringer, opfattelser og forestillinger træder ind i bevidstheden. Den nuværende integration bliver opløst i en flydende tilstand af adskilte elementer, som gør det muligt for en ny idé at opstå, muligvis med en eksplosiv og revolutionær kraft." (2004, s. 112).

Den kreative dynamik fremstår her som en indre kraft, der motiveret af ønsket om egen og andres udvikling presser på for at udfolde sig. I modsætning til megen innovationstænkning kan den kreative dynamik ikke styres og planlægges, men udfoldes gennem overgivelse til irrationelle og ubevidste processer, hvor selv sikkerheden i den nuværende struktur opløses. At skabe klangbund i livet for disse processer og bruge dem bevidst i det ledelsesmæssige arbejde sy-

nes således at være afgørende for kreativ udfoldelse.

Halton lægger vægt på, at den udviklende kreativitet kræver tålmodighed og tid og ikke kan fremskyndes eller kontrolleres. Den indebærer perioder med ustabilitet i overgangen fra det gamle til det nye og er forbundet med oplevelsen af både tab og vinding. Denne form for kreativitet er således tæt knyttet til lederens personlige udvikling og afhængig af dennes åbenhed for at arbejde med ubevidst og irrationelt materiale i personligheden.

Omsætningen af den kreative dynamik til innovativ praksis hænger således uløseligt sammen med lederens egne erfaringer med håndtering af transitionsoplevelser på det personlige plan og med lederens kendskab til andre persons og institutioners transitionserfaringer. Og så er vi tilbage ved de kommunale topledere erkendelse af, at det er nødvendigt for en leder at kunne se indad, lytte til sig selv og styrke den personlige integritet som det vigtigste styringsredskab for hverdagens udfordringer. Og det forudsætter både tid og rum.

Lederes udvikling i tid og rum

Vi har i artiklen sat fokus på lederes negative formåen og mentale kapacitet til at agere i en kompliceret og forandringspræget ver-

I modsætning til megen innovationstænkning kan den kreative dynamik ikke styres og planlægges, men udfoldes gennem overgivelse til irrationelle og ubevidste processer, hvor selv sikkerheden i den nuværende struktur opløses.

den, og vi har givet eksempler på, hvordan netværksgrupper og coaching er oplevet som mentale frirum, hvor tanker undfanges, følelser konverteres til intelligens, og kreativitet stimuleres. Dybest set handler det om udvikling, om lederens arbejde med sin egen udvikling som menneske og i rollen som leder. Ledelse er i dag kendetegnet ved at være et personligt projekt, lederen kan ikke bare gemme sig bag en formel rolle som leder, men er nødt til at stå frem og være autentisk som den person, hun/han er i sin lederrolle. Derfor er der heller ikke nogen vej uden om at arbejde med den personlige og menneskelige udvikling i lederrollen – både for topledere og ledere i almindelighed.

Selvom der er fokus på det personlige lederskab på de fleste lederuddannelser, kan man ikke købe sig til denne udvikling gennem uddannelser. Den personlige og menneskelige udvikling i rollen som leder forløber parallelt med hele lederkarrieren, og ledere har til stadighed brug for at reflektere over den, give den næring og arbejde bevidst med den. De afsluttende udfordringer og overvejelser i denne artikel skal derfor dreje sig om, hvordan ledere i deres rolle som ledere både kan være opmærksom på at arbejde med deres egen udvikling, men også skabe rum for, at ov-

rige ledere og medarbejdere kan arbejde med deres udvikling – til gavn for både dem selv og virksomheden.

Giv dig tid!

Tid opfattes af de fleste som en mangelvare. Vi har aldrig tid nok! Men måske er det ikke rigtigt, måske *er* der tid nok. Noget tyder i hvert fald på, at tid er en af de få ressource, der bliver ved at være nok af. Så måske skulle vi give os selv tid! Det er nemlig, når vi giver os tid og skaber "tids-rum", altså rum af tid, at vi kan bruge vores negative formåen og udvikle de passive lederegenskaber – så vi bliver i stand til at være i forandringer og tænke i nuet.

Ledere kan give sig selv tid gennem bevidst planlægning og organisering. Dybest set drejer det sig om prioritering. Hvad er vigtigt? Alt for mange ledere løber i bogstaveligste forstand fra det ene møde til det andet uden tid til at forberede sig, tænke og følge op – det er næppe effektivt. At opnå den ønskede effekt hænger uløseligt sammen med at have tænkt sig om og vide, hvad man vil. Som leder er det også vigtigt at give sig selv fri tid, altså tid, hvor der ikke er program eller opgaver, der skal løses. Tid til det uforudsete, tid til at være til stede blandt medarbejderne og tid til at få tanker og idéer.

Det er nemlig, når vi giver os tid og skaber "tids-rum", altså rum af tid, at vi kan bruge vores negative formåen og udvikle de passive lederegenskaber – så vi bliver i stand til at være i forandringer og tænke i nuet.

Det er også muligt at påvirke tidskulturen i virksomheden. "Ting Ta'r Tid", sagde Piet Hein, og han har givetvis ret. Så hvorfor ikke være med til at skabe en kultur, hvor det er i orden, at opgaveløsningen tager tid, hvor planlægning og arbejdstilrettelæggelse tager højde for det, og hvor både ledere og medarbejdere har tid til at være på arbejde og indgå i de nødvendige dialoger. Ledere kan også værdsætte langsomhed i forhold til de opgaver, som kræver fordybelse, eller som har afgørende betydning for mange ansatte, og hvor virksomheden ikke har råd til hurtige løsninger.

At fokusere på timing i stedet for hastighed er en anden måde at forholde sig til tidsdimensionen på. Nogle gange arbejder tiden for os, andre gange skal det belejlige øjeblik udnyttes. Ledere, der er i stand til at løfte sig op over nuet og operere med tiden som udstrækning mellem fortid og fremtid, er bedre i stand til at vurdere, hvornår der skal ventes, og hvornår der skal handles.

Skab frirum!

Har man én gang oplevet, hvor lettet man bliver, når andre kan rumme ens frustrationer, og hvor livgivende det er, når nye tanker og idéer vokser frem af det tågede ubevidste, så kender man betydningen af mentale frirum. At prioritere og skabe frirum, hvor tanker,

følelser og fantasier kan få mulighed for at udfolde sig og tage form, er en af de største udfordringer for ledere og virksomheder i dag.

Frirum i det daglige kan være planlagte eller spontane tidspunkter i løbet af dagen eller ugen, hvor det er muligt at få distance til arbejdsopgaverne i stedet for at blive opslugt af dem. En halv time for sig selv, inden de øvrige medarbejdere møder op, en vandretur til et møde et andet sted i byen, en kop kaffe på en café, fordybet i en god artikel med benene oppe – frirummet har mange former. Ja nogen gange oplever vi det bare, når vi bevidst bare ikke laver noget, dagdrømmer eller sår persille i urtehaven. Mange geniale idéer er undfanget om natten eller med jord under neglene.

Det er også vigtigt med frirum til at vurdere, hvad der er vigtig her og nu, og til at løfte sig op i helikopterperspektivet og se tingene i sin helhed, ikke mindst i forbindelse med organisatoriske forandringer og personlige udfordringer. Det kan ske på mange måder. Nogle har brug for at gøre det alene og f.eks. afsætte en dag til at komme væk og tænke tingene igennem eller ved at mødes med en mentor, en coach eller en god sparringspartner, der kan hjælpe én til at få stillet de rigtige spørgsmål og set tingene fra andre vinkler. Det kan også ske ved at mødes med andre

ledere i et netværk eller i en supervisionsgruppe, hvor det er muligt at få sat ord på sin situation, se den gennem andres øjne og få inspiration fra andres erfaringer.

Set over en lederkarriere kan der også være brug for frirum, hvor det over tid bliver muligt at forholde sig til, hvor man er i sin karriere, og hvor man er på vej hen. Det er ofte perioder, hvor man har brug for afklaring af personlige værdier og betydningsfulde motiver i livet. Disse frirum finder ofte sted i forbindelse med længerevarende efteruddannelser, men kan også ske gennem coaching og afklaringsforløb eller ved at tage en "timeout" langt væk fra de daglige udfordringer.

Som det er vigtigt for lederen, er det også vigtig for virksomheden at skabe og prioritere refleksive frirum, hvor det er muligt at stoppe op, drage læring og tænke nyt. Det kan ske ved at lave en "tænk tank", hvor hovedopgaven er at dele tanker, følelser og fantasier i forhold til f.eks. et konkret projekt, man har gennemført, eller et, man står overfor. "Stop-op dage", hvor afdelingen kører ind til siden, undersøger, om man er på ret spor, og overvejer, om noget skal justeres, er en anden mulighed for at etablere frirum. Refleksive frirum kan også etableres i forbindelse med en konkret arbejdsproces, f.eks. en værdiaf-

klaring eller målsætning, hvor deltagerne skifter mellem arbejdsgrupper og refleksionsgrupper for hele tiden at drage læring af processen.

Brug følelserne!

Følelser rummer en font af information, som sjældent bruges, men som har afgørende indvirkning på, hvordan den enkelte har det, og hvordan arbejdet udføres. Følelser er på samme tid udtryk for noget, der har sin rod i det enkelte menneske (det intrapersonelle), finder sted mellem mennesker (det interpersonelle) og sker som følge af større systemers måde at påvirke mennesker på (det apersonelle). Ved at være opmærksom på ens egne følelser, og de følelser, der er på spil mellem ansatte og i organisationen som helhed, er det muligt at blive klog på, hvad det er for grundlæggende problemstillinger og konflikter, virksomheden er kendetegnet af. Og ved at se følelserne i dette perspektiv bliver det samtidig lettere at leve med sine egne følelsesreaktioner, hjælpe andre til at leve med deres og samtidig blive i stand til med dybere forståelse at lede og træffe beslutninger ud fra disse erkendelser.

Følelser bruges tit, når vi træffer beslutninger. Vi anvender f.eks. ofte en formulering som "min mave-fornemmelse sagde mig", men bruger vi også disse fornem-

melser og følelser som valid information? Har vi brugt tid på at undersøge, hvad det er for følelser, der er på spil, hvorfor de opstår i de menneskelige relationer, og hvad de er udtryk for i en større organisatorisk sammenhæng? Opmærksomhed på følelsesmæssige spændinger i organisationen kan rumme vigtig information om organisatoriske problemstillinger. Hvorfor er den gruppe medarbejdere særlig frustrerede netop nu? Er rivaliseringen mellem to ledere udtryk for et væsentligt spændingsforhold i hele organisationen?

Tag afslutningsvis det meget udbredte fænomen stress. På den ene side er det muligt at måle stress meget objektivt og tilbyde konkrete redskaber til at håndtere stressfænomenet med. På den anden side er stress en samlebetegnelse for en masse af de ubehagelige følelser og konflikter, som man har opgivet at finde mening med. Det, vi kalder stress, bliver på den måde et symptom på nogle af de følelsetilstande, der rumstere under overfladen i organisationen, men som det ikke er muligt at få sat ord på. At bruge følelserne som intelligens kunne derfor være at lytte seriøst til de følelser, der udløser stressreaktionerne, undersøge hvorfor disse følelser opstår i organisationen, og hvad de er udtryk for. På den måde vil ledere kunne få ny ind-

sigt i, hvad der er på spil i organisationen, og dermed få et nyt grundlag at træffe beslutninger ud fra.

I dette perspektiv – når ledelse handler om at give sig selv tid, skabe frirum og bruge følelserne – bliver lederudvikling en spændende vandring i selvindsigt og i forståelse af de mennesker, vi arbejder sammen med. Og på denne vandring er der til stadighed nye oplevelser, ting at forundres over og meget at lære.

Litteraturliste

- AS3 Selnæs Executive i samarbejde med Kommunaldirektørforeningen (2007) *I orkanens øje. En bog om den kommunale topleders karriereudfordringer*. AS3 Selnæs Executive A/S, januar 2007.
- Armstrong, D. (2005) Emotions in organizations: disturbance or intelligence? I: French, R. (red) *Organization in the Mind. Psychoanalysis, Group Relations, and Organizational Consultancy*. Karnac, London, New York: 90-110.
- Bion, W. (1967) A Theory of Thinking. I: *Second Thoughts*. Karnac, London 1993: 110-119.
- Brunning, H. (red.) (2006) *Executive Coaching. Systems-Psychodynamic Perspective*. Karnac, London.
- Davis, M. & Wallbridge, D. (1981) *Frihed og grænser. En introduktion til D.W. Winnicotts arbejde*. Hans Reitzels Forlag 1988.
- French, R. (2000) *Negative Capabil-*

I dette perspektiv – når ledelse handler om at give sig selv tid, skabe frirum og bruge følelserne – bliver lederudvikling en spændende vandring i selvindsigt og i forståelse af de mennesker, vi arbejder sammen med.

- ity', 'Dispersal' and the Containment of Emotion, Abstract, Symposia, London.
- French, R., Simpson, P. & Harvey, C. (2002) Negative Capability: The Key to Creative Leadership. I: *Human Relations*, 55 (10): 1209-1226.
- French, R. & Simpson, P. (2003) Learning at the edges between knowing and not-knowing. I: Lipgar, R. & Pines, M. (red.) *Building on Bion*. London: Jessica Kingsley: 182-203.
- French, R. & Simpson, P. (2005) Thoughtful Leadership. Lessons from Bion. I: *Organisational & Social Dynamics* 5(2): 280-297.
- French, R. & Simpson, P. (2006) Negative Capability and the Capacity to Think in the Present Moment: Some Implications for Leadership Practice. I: *Leadership*, vol. 2(2): 245-255.
- Halton, W. (2004) By what authority? Psychoanalytic reflections on creativity and change in relation to organizational life. I: Clare Huffington et al. (red.) *Working below the surface. The emotional life of contemporary organizations*. London: Karnac: 107-122.
- Heinskou, T. & Visholm, S. (red.) (2004) *Psykodynamisk organisationspsykologi. På arbejde under overfladen*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Johansen, B. & Nielsen, L.P. (2006) *Kreative processer under organisatoriske transitioner. Masterafhandling i Master of Psychology of Organizations*. Roskilde Universitetscenter, foråret 2006.
- Kristensen, J.E. (2006) Kreativitet – en idéhistorisk og samtidsdiagnostisk indkredsning. I: *Dansk Pædagogisk Tidsskrift* 1/2006: 12-21.
- Lawrence, W.G. & Armstrong, D. (1998a) Destructiveness and creativity in organizational life: experiencing the psychotic edge. I: Talamo, P.B; Borgogno, F. & Merciai, S.A. (red.) *Bions Legacy to Groups*. Karnac, London: 53-68.
- Lawrence, W.G. (1998b) Unconscious Social Pressures on Leaders. I: Klein, E.B.; Gabelnick, F. & Herr, P. *The Psychodynamics of Leadership*. Psychosocial Press, 1998.
- Lawrence, W.G. (2006): Executive coaching, unconscious thinking, and infinity. I: Brunning, H. (red.) *Executive Coaching. Systems-Psychodynamic Perspective*. Karnac, London.
- Mortensen, K.V. (1979): Winnicott's kreativitetsteori. I: *Agrippa – psykiatriske tekster*. Årg. 2 nr. 2, 1979: 21-29.
- Newton, J.; Long, S. & Sievers, B. (red.) (2006) *Coaching In-Depth: The organizational Role Analysis Approach*. Karnac, London, New York.
- Winnicott, D.W. (1971) *Leg og virkelighed*. Hans Reitzels Forlag 1990.