

EMPATISKT LEDARSKAP



– som coachar viljekraft

Utan tvekan har chefers och medarbetares arbetsbelastning ökat under de senaste 15 åren. Höga krav, högt tempo och långa arbetsdagar är kännetecknande för att åstadkomma resultat. I den här artikeln belyser **Niklas Eriksson** och **Riitta Eivergård** det empatiskt coachande ledarskapet samt lyfter fram internationell forskning kring vikten av energi och fokus för att skapa viljekraft och uppnå långsiktiga resultat.

blivit mer påtagligt för att vi ska klara vardagen.

Att vara empatisk är inte detsamma som att känna sympati. Skillnaden kan beskrivas med att "om någon ramlar ner i en brunn, försöker den som känner empati hjälpa personen upp ur brunnen, medan den som känner sympati hoppar ner själv". Alltså genom att kombinera känsla och förstånd försöker den empatiske hjälpa den andra ur

Det finns mycket forskning som hävdar att både chefer och medarbetare skulle kunna använda sin tid och energi mer effektivt. Om chefernas uppgift är att driva verksamheten innovativt framåt, krävs både fokus och energi. Fokus på det som är viktigt att utföra och energi att klara av svåra utmaningar – både kortsiktigt och långsiktigt. Men vad innebär det i praktiken när kraven ökar, färre ska skapa mer och nå resultat som ett team? Är det förnufts kraft eller förmågan att skapa önskvärda positiva framtidsbilder som aktiverar och uppehåller viljekraft? Hur kan det rationella och det emotionella samverka i balans?

Att vara empatisk

Empati, inlevelse och medkänsla är närbesläktade begrepp. Empati är förmågan att sätta sig in i någon annans situation. Det innebär att vi på ett intelligent sätt kombinerar det rationella och emotionella i ledarskapet, så kallad emotionell och kognitiv empati. Daniel Goleman, en amerikansk psykolog och författare till boken "Emotional Intelligence" har följande uppdelning i empati:

” Men vad innebär det i praktiken när kraven ökar, färre ska skapa mer och nå resultat som ett team?”

Kognitiv empati: Jag förstår vad du tänker. Detta är viktigt för att kunna följa en annan persons tankebanor och komma till en samsyn i olika frågor.

Emotionell empati: Jag förstår vad du känner, jag hade nog känt likadant om jag var i din situation.

Medkänsla: Jag kan sätta mig i dina skor och förstå din upplevelse, och jag vill hjälpa dig om det är möjligt. Medkänslan är alltså en del av empatin som går längre i att vi vill andra väl. Chefens förmåga att sätta sig in i en medarbetares situation är i många fall avgörande för hur bra en medarbetare trivs på jobbet och hens motivation och prestation.

Behov av empati i all interaktion mellan människor, i alla relationer, har

brunnen. Ibland hör man att "man inte får vara för empatisk, för då blir det för jobbigt för en själv". Kan man ha blandat ihop begreppen empati och sympati?

En empatisk ledare är förstående, i ständig interaktion med sina teammedlemmar, en bra lyssnare som kan byta perspektiv, samt är situationsanpassad i sitt agerande. Empati skapar respekt och förtroende och förutsättningar för fruktbar interaktion. I praktiken innebär det att man värdesätter varje individ, är närvarande och lyssnar med alla sinnen, uppmuntrar och ger äkta feedback.

Styrkan i det empatiska ledarskapet är att göra det möjligt för medarbetarna att prestera på bästa möjliga sätt. Se varje individs driv och förutsättningar. Att skapa motivation i organisationen är att skapa önskan om något. Att aktivera individens och organisationens

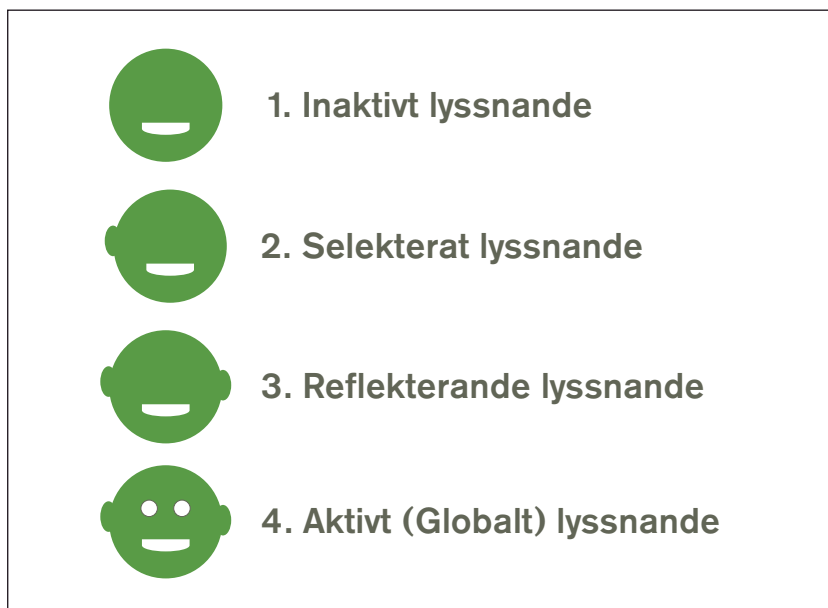


Bild 1. Våra lyssnarnivåer.

” En empatisk ledare är förstående, i ständig interaktion med sina teammedlemmar, en bra lyssnare som kan byta perspektiv, samt är situationsanpassad i sitt agerande.”

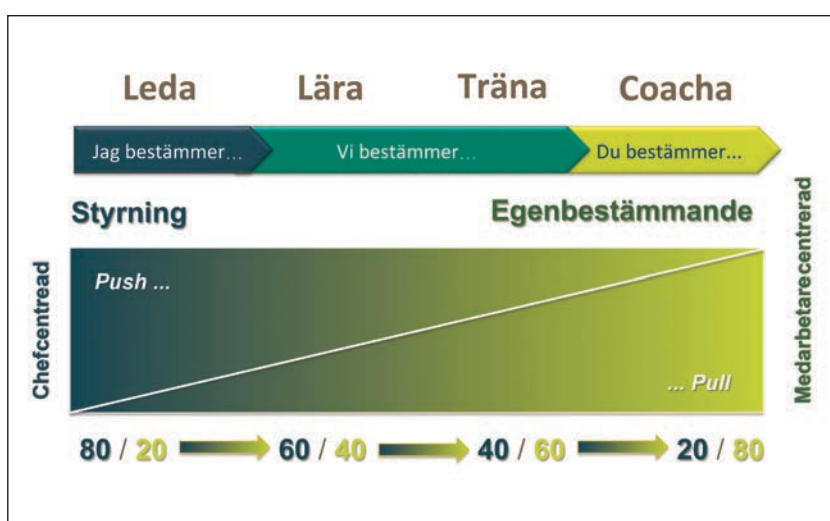


Bild 2. Ditt situationsanpassade ledarskap utifrån "Push" (styrning) och "Pull" (egenbestämmande).

viljekraft att få saker gjorda och uppnå resultat. För att orka på lång sikt, ända fram, behöver vi förstå mekanismerna bakom vår viljekraft som inte är ett personlighetsdrag, utan går att mäta, utveckla och leda.

Att vara coachande

Coaching är brett begrepp och ett ord som ibland används lite ovarsamt. Det vi menar med coaching i ett affärs-sammanhang är att i interaktion frigöra en persons individuella potential för att maximera prestationen. Genom en tydlig struktur och process hjälper, utmanar och stödjer coachen personen att finna egna lösningar och möjligheter för att nå och överträffa sina mål. Strukturen i coachande interaktion stöder personens prestation och måluppfyllelse, processen som leder till personlig utveckling.

Coaching i ledarskapet kräver att chefen besitter grundläggande insikt om och kompetens i coaching [Se faktaruta sid 22]. Arbetsklimatet bör präglas av förtroende och öppenhet med gemensamt och individuellt ansvar för verksamhetens resultat. Interaktionen ska ske i full närvaro med hjärna, hjärta och intuition, det vill säga i samspel mellan kunskap och klokskap, känsla och empati och med all erfarenhet och personlighet parterna besitter. Detta ställer krav på chefens förmåga att ställa öppna, kraftfulla frågor, lyssna med alla sinnen även på det som inte sägs och tysta ner sina egna svar och lösningar [Bild 1].

Empatiskt coachande ledarskap

I det empatiskt coachande ledarskapet bör man kombinera det rationella och intellektuella med det emotionella och den egna intuitionen, det vill säga personens egen mognad, erfarenhet och vem han eller hon är. Att vara närvarande med hjärna, hjärta och intuition. Att vara en empatisk ledare, även i olika dimensioner beroende på situationen, från att enbart ställa frågor till att ge förslag och till och med råd och order. Även i coachande ledarskap används ett tydligt, situationsanpassat språk utifrån en avvägning av push, "styrande", eller pull, "egenbestämmande" [Bild 2]. Oavsett på vilken nivå man agerar, är coaching ett verktyg, en metod som behöver kompletteras med

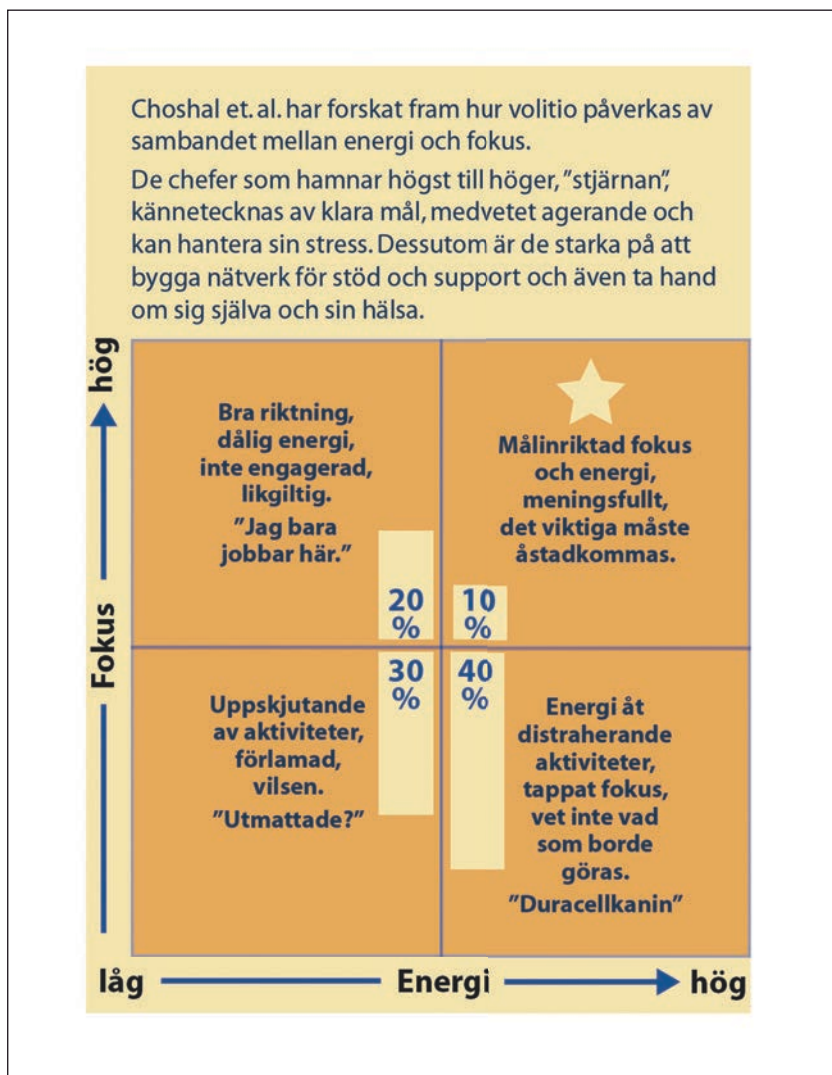


Bild 3. Ghoshal et al har forskat fram hur volitio påverkas av sambandet mellan energi och fokus. De chefer som hamnar högst till höger, "Stjärnan", kännetecknas av klara mål, medvetet agerande, och kan hantera sin stress. Dessutom är de starka på att bygga nätverk för stöd och support och även ta hand om sig själva och sin hälsa

” Volitio är tillståndet efter att beslutet är fattat, den psykologiska termen för viljekraft och betyder det djupa engagemanget i att nå resultat.”

ett empatiskt förhållningssätt för att inte förbli rationell teknik utan tanke och känsla. Glädjande för oss alla är att det är möjligt att utveckla sin empatiska förmåga, att vara mänsklig även i skarpa situationer.

Från motivation till viljekraft, volitio.

För att orka på lång sikt, ända fram, behöver vi förstå skillnaden mellan motivation och viljekraft. Motivation är tillståndet före beslutsfattandet, önskan om att göra något. Volitio är

tillståndet efter att beslutet är fattat, den psykologiska termen för viljekraft och betyder det djupa engagemanget i att nå resultat. Volitio är inte ett personlighetsdrag, utan en förmåga vi alla har och som går att mäta, utveckla och leda för att medvetet kunna styra och kontrollera tänkandet, agerandet och emotionerna för att säkerställa måluppfyllelsen. En utmaning i det coachande ledarskapet är att klarlägga vad som styr och stödjer personens motivation och volitio, till exempel genom att ställa kraftfulla, utmanande frågor som väcker känslor.

I det coachande samtalet väcks motivationen genom att chefen utmanar medarbetaren att byta perspektiv till att använda sin kunskap och förmåga på ett nytt sätt, hitta nya tankebanor och bilder. Motivationen kommer inifrån, vi kan enbart bli stimulerade till att hitta vår motivation och glädje i att få skapa något. Dock är motivationen färskvara. Känslan och energin riskerar att försvinna om och när vi möter svårigheter eller blir störda av något annat, mer lockande eller lättillgängligt. För att undvika avbrott gäller det att handla snabbt efter fattat beslut, identifiera och eliminera hinder och obehag och frammana positiva bilder och konsekvenser. Kontinuerligt.

Det finns internationell forskning kring vad som kännetecknar ledare som är framgångsrika med sina resultat. Ghoshal et al från London Business School förklarar i sin bok "Beware The Busy Manager" att 90 procent av ledare sprider sin tid på olika ineffektiva aktiviteter. Deras forskning har även klarlagt att det är fokus och energi som krävs för att agera målinriktat [Bild 3]. Fokus som koncentrerad uppmärksamhet och energi som kraft som får sin näring från starkt personligt engagemang. För att uppehålla ett starkt fokus kopplat till rätt användning av energi behöver man koppla det rationella med det emotionella genom att förstärka de positiva och tona ner de negativa känslorna. Men var försvinner de 90 procent av energi och uppmärksamhet som inte används mot målen?

Coacha till volitio

Det finns en risk att vi coachar motivation genom att fokusera på inspiration, där i stället behovet är att hitta faktorer



Bild 4. Volitio är uttryck för koncentrerad uppmärksamhet i samspel med den energi som krävs för måluppfyllelsen. Koncentrerad uppmärksamhet, fokus, regleras av målets innehåll och personens mentala kapacitet. Målets betydelse för personen, dennes självförtroende och känslomässiga processer tillsammans med omgivningens stöd reglerar energiprocessen. Fokus och energi bör vara i balans.

som stöder viljekraft och verkställandeförmåga. Syftet med volitiocoaching är att utmana på faktorer som är centrala för måluppfyllelsen. Målet måste vara väldefinierat, meningsfullt och framför allt ska personen känna ägarskap i det. Dessutom har personens självförtroende och tilltro till sina förutsättningar stor roll. Litar man inte på sin förmåga eller möjligheter, blir inte resultatet det bästa möjliga. Även personens mentala tillstånd, det vill säga hur man orkar möta svårigheter och hålla fokus och energi på det väsentliga, och hur man kan se och använda resurser och stöd som finns i omgivningen, har påverkan.

Coachingprocessen med fokus på volitio ska beröra alla dessa områden för att inte fastna i enbart beteenden utan hitta möjligheter och orsaker på en djupare nivå [Bild 4].

Detta förutsätter ett empatiskt förhållningssätt med kombination av rationellt tänkande och förståelse för känslans kraft. Det frigör energi och

tid till det som är väsentligt för goda resultat, glädje och välbefinnande i arbetet.

Aristoteles:

Den mest effektiva individen är den som agerar från sin volitio.



NIKLAS ERIKSSON
GrowtheX AB



RIITTA EIVERGÅRD
Pragmator Management AB



TÄNKVÅRT KRING DIN EMPATISKT COACHANDE FÖRMÅGA

- Hur skapar du trygghet och tillit i organisationen för att bygga en coachande kultur?
- Fundera över hur bra du är på att lyssna. Hur kan du utveckla ditt lyssnande?
- Hur kan du arbeta med öppna beskrivande frågor som verktyg för att förstå medarbetares situation och motivation.
- Hur balanserar du "Push" och "Pull" i relation till dina medarbetares vardag?
- Hur leder och utvecklar du din egen viljekraft – volitio?
- På vilket sätt kan du stödja dina medarbetare att frigöra sin viljekraft – volitio?

Niklas Eriksson och Riitta Eivergård har erfarenhet av ledarskap och individ- & teamutveckling från olika länder och branscher. De arbetar i dag som fristående konsulter.