

Att leda med hjärtat

Tankar för samtal

Birgit Off

Margaretha Simm

Awareness & Mindfulness Academy

Innehåll

Inledning	7
1. Att leda med hjärtat	9
2. Dela makten	19
3. Könslanserat ledarskap	29
4. Släpp taget – förändringens ledarskap	37
5. Den inspirerande ledaren	47
6. Grönt ledarskap	53
7. Gone fishing	59
8. Ge aldrig upp	71
9. Övningar	77
Noter	83
Referenslitteratur och lästips	85

Inledning

Ledarskap i balans

I den här boken vill vi berätta om ledarskap ur ett hållbart perspektiv för både människan, organisationen och samhället. Hållbart ledarskap var också arbetsnamnet på denna bok. Vi har nu kommit till en punkt i våra liv när vi tycker det är dags för oss att dela med oss av våra erfarenheter och tankar om ett ledarskap i balans, inte minst mellan manligt och kvinnligt. Vi ville också samla vårt material till en "kursbok" i vårt arbete.

Boken har kommit till under en process på drygt två år som bedrivits genom samtal och en modell som liknar "grounded theory" och "open space" som används inom forskning och organisationsutveckling.

Den är skriven både för dig som är ledare och medarbetare och som vill utveckla dina tankar kring ledarskap. Ett förslag är att läsarna träffas efter kapitlen och samtalar och diskuterar vidare. Vi hoppas att våra tankar och frågor ska fungera som inspiration till samtalen. Till hjälp finns också övningar samlade i det sista kapitlet. Naturligtvis fungerar boken också för enskild läsning i en inre utvecklingsprocess när man vill jobba vidare med

det egna ledarskapet av en själv.

Våra tankar har bl a inspirerats av gestaltteorin och buddistisk psykologi och filosofi.

Vi vill tacka alla människor vi mött i våra ledarskap och vid utveckling av andras ledarskap som gett oss inspiration.

1. Att leda med hjärtat

Omtanke och samarbete är lönsamt

Ett ledarskap som tar hänsyn till och visar omtanke om andra kommer att bli mer hållbart i längden. En risk med att som ledare vara mycket fokuserad på organisationens mål och ekonomiska resultat är att man glömmer bort de människor som man arbetar med. Kortsiktigt gör man säkert en vinst genom att stålsätta sig, genomföra sin uppgift och säga "man kan inte vara omtyckt av alla" men hur fungerar den attityden i längden? När man ser vart den väg leder som marknadsekonomin gått så är det som om fokuseringen på kortsiktig vinst sätter krokben för sig själv.

Vår idé är att omtanke och omsorg om andra är effektivt och lönsamt på längre sikt och på fler områden än de som är ekonomiskt mätbara.

Man kan jämföra med hur konsumtion fungerar när den ger en kortvarig glädje. När jag precis har köpt en länge eftertraktad ny skjorta så känner jag mig upprymd. Men glädjen varar bara en liten stund. Rätt snart pockar begäret på igen och behöver tillfredsställas. Nu är det en ny tv eller en röd jacka jag vill ha. Lite längre varar glädjen när jag ger något till en annan person och det är en gåva som den personen behöver eller vill ha. Om jag

ger utifrån ett egoistiskt perspektiv och min mottagare av gåvan inte blir så glad – så blir glädjen lika snabbt övergående som när jag köpte skjortan till mig själv. Om jag däremot är mån om att göra något för någon annan, som jag vet eller tror att den andre verkligen blir glad för, så varar den typen av tillfredsställelse längre.

Vi tror att lyckan skulle kunna vara ännu större om man tar med fler led i beräkningen. Man gläder en hel familj eller en hel arbetsgrupp t ex. Att ta med fler personers önskemål i sitt agerande skulle enligt vårt resonemang kunna vara mer effektivt om man söker tillfredsställelse som varar längre än en tillfällig kick.

Det samma gäller effektiviteten i ledarskapet. Den empatiska chefens beslut blir med detta tanke sätt mer hållbart i längden. Att ta in fler berörda perspektiv leder till ett mer generöst och långsiktigt tillfredsställande beslut.

Att sätta sig in i en annan människas situation, d v s bokstavligen ”put yourself in another man’s shoes”, är ett sätt att ta hänsyn till vilka konsekvenser ens eget agerande får för andra människor. Vi gör det ofta automatiskt, mer eller mindre medvetet. Ett sätt att öka medvetenheten om sina handlingars konsekvenser är att fundera över ur vilket perspektiv ens agerande sker.

Det finns stora likheter mellan att leda sig själv på ett bra sätt och att vara en god ledare för andra. Vi tar i den här boken upp exempel från ledarska-

pet av sig själv och från ledarskapet av andra. De två förhållningssätten kan befrukta varandra. Vi beskriver här en modell som kan hjälpa oss att bli mer medvetna.

Flera leds perspektiv

1) Första persons perspektiv – då är allting sett utifrån det egna jagets perspektiv. Jag behöver, jag vill ha, jag kan, jag vill göra, jag tycker, jag tycker inte o s v.

2) Andra persons perspektiv – att man kan ta in och agera utifrån även den andra personens perspektiv, d v s både mitt och ditt. Jag inkluderar dig i mina beslut eller i mitt agerande. Jag förstår hur du:et tänker och önskar, hur du:et reagerar och hur det påverkar ett kommande beslut. Jag tar med mig även den andra personens perspektiv inför ett avgörande. Det betyder t ex att jag i mina beslut och mitt agerande tar hänsyn till hur mina handlingar och mina beslut påverkar den andre. Jag tar med det i beräkningen.

I en relation vill man ofta ta hänsyn till sin partner i de olika besluten man tar som var jag/vi ska bo, när vi ska ta semester, vad ska vi handla hem för mat m m. Man tar konstant hänsyn till att man är två. Hur kan jag glädja min partner? Hur kan mina barn få bra näring från den mat jag handlar? Hur kan vi alla i familjen ha roligt på semestern?

På samma sätt kan man som chef ta hänsyn till sina medarbetare i sina beslut eller ageranden.

Vad blir bra för mina medarbetare och en grupp? Vilka arbetsuppgifter passar för de olika medarbetarna, blir uppdraget för stort för den ena personen, kanske behöver det delas upp? Det här är ett ganska vardagligt sätt att agera, som man vanligtvis inte reflekterar över, man bara handlar instinktivt.

3) Om man ska inkludera även en tredje person i sina beslut måste man ta med både första, andra personens och den tredje personens väl och ve.

Två personer samtalar om en tredje person. Om man inte bara pratar om den tredje utan också inkluderar hur den tredje personen kommer att reagera på att man pratar om den och även dennes reaktion på ämnet man pratar om – då har man utgått från tredje personens perspektiv.

Ett exempel på detta är när mamman och pappan pratar om dottern Lisa. De pratar om vilken skola hon ska gå i, vilket gymnasium hon bör välja. De funderar. Vad tycker vi borde passa henne?

För att inkludera tredje person så måste de också ta med i beräkningen vad de tror att dottern själv skulle vilja, både utifrån vad hon vill nu och vad hon kommer att bli glad över framöver. Det här betyder att man i ett beslut ur tredje persons perspektiv beaktar först var och ens av föräldrarnas enskilda idé (1:a person) och därefter också att mamman och pappan tar hänsyn till varandras åsikter (2:a persons perspektiv), och sedan tar man även in dottern Lisas önskemål (3:e persons perspektiv).

Ett exempel från en arbetsplats kan vara när en

ledningsgrupp diskuterar vem man kan delegera en uppgift till. Från olika perspektiv frågar den sig "Vem skulle uppnå ett bra resultat?" och "Vem skulle uppskatta att utvecklas med uppgiften?"

4) Vill man utvidga detta till ett mer avancerat system så kan man även ta med fjärde persons perspektiv. Ta t ex ett företag som tillverkar gödsel. Chefen tar hänsyn till sin medarbetares önskemål i produktionen. De pratar om hur det också påverkar företagets kunder. De inkluderar därefter också hur kundernas kunder blir involverade, d v s de som köper kundens produkt, de kravodlade grönsakerna. De kan också ta hänsyn till kundens granne, om man tänker sig att gödslingen går ner i jorden och ut i ett gemensamt vattendrag.

5) Man kan även gå vidare i femte, sjätte eller sjunde leds perspektiv. Det kan t ex handla om att någon går och badar i ån med förorenat vatten och blir sjuk och det påverkar hela den sjuka personens familj etc.

Ett exempel på det är berättelsen om när Coca-cola fick tillstånd av en delstat i Indien att producera sin dryck där. Att producera en liter Cocacola kräver fyra liter vatten. I området där företaget fick bygga sin fabrik fanns bra tillgång till vatten när det gällde de boendes egen försörjning men egentligen inte för att också tillgodose fabriken behov. Cocacola-fabriken släppte ut sitt avfallsvatten från produktionen utan rening. Fabriken tog det rena vattnet som invånarna behövde och återförde vatt-

net förorenat. Vattnet räckte inte till grödorna som tidigare och det förorenade vattnet de fick tillbaks användes till grödorna som blev sjuka och ruttnade. Coccolafabriken tyckte inte de bar någon skuld till det inträffade. De hade ju fått lov av delstaten att lägga sin fabrik där.

Här hade beslutet inte fattats med flera leds perspektiv utan bara med två led.

Vi tror att man i ett hållbart tänkande måste ta med flera leds perspektiv såväl som konsekvenser för kommande generationer som kan ingå i de mera avancerade ledens infallsvinklar.

Oren Lyons, indianhövding för Onondagastammen Six Nations, New York State, sa vid ett seminarium för företagsledare i Schweiz att man alltid ska tänka sju generationer framåt vid fattande av stora beslut. Då undrade en av VD:arna för ett stort internationellt företag: "Hur ska jag rättfärdiga det inför aktieägarna och styrelsen?" Oren Lyons frågade honom om han hade barnbarn. Ja, det hade han. "Då måste du ta med konsekvenserna för dina barnbarn i beräkningarna inför dina affärsbeslut. Andra kommer att förstå om du gör det tydligt."

Detta är ett exempel på ett perspektiv i flera led. På videon från detta seminarium ser man hur det då går upp ett ljus för VD:n. Det blir i bästa fall inte så svårt att få med beslutsfattare på ett mer empatiskt perspektiv när det förklaras på ett tydligt sätt.

Att bli medveten om de flera ledens perspektiv är också en fråga om hållbarhet på sikt, hållbar

utveckling för så stora frågor som allas vår överlevnad. Hur använder ni i er organisation idag flera leda perspektiv? Går det att utveckla vidare? Vore det önskvärt och varför? (Se vidare om miljön i kapitel 6, Grönt ledarskap).

Reciprok altruism

Att det finns en mänsklig inneboende drivkraft att se till sin nästas välmående och inte enbart till den egna kortsiktiga framgången stöds även av annan forskning. Samarbete är en naturlig drivkraft i världen. Så kan man nämligen tolka de prisbelönda forskningsrönen inom social evolution, sociobiologi. Forskning i djurvärlden pekar på att våra förfäder kanske inte var så egoistiska som det system vår ekonomi ofta bygger på. Den amerikanske forskaren Robert L Trivers har visat hur samarbete och ömsesidigt självupppoffrande beteende leder till framgång. Han kallar det reciprok altruism.

Trivers hittade också exempel från djurvärlden, från ett märkligt samarbete mellan olika fiskarter: en liten art rengjorde en annan mycket större art från parasiter.

Putsarfisken fick mat genom att rensa värdfiskens mun från matrester och parasiter, och värdfisken drog nytta av samma skötsel från samma putsarfisk i framtiden genom att avstå från att äta upp den.

I vår arbete har vi någon gång gett stöd och coaching gratis. Vi lär oss något nytt av vårt arbete i mötet med en annan människa och får kanske gott

renommé på längre sikt om vi gör ett bra jobb. Den som blir coachad vinner också på att få ett stöd som personen egentligen inte hade råd med. När man ger så får man tillbaka på ett annat sätt än i reda pengar för stunden. Möjligen är detta ett sätt att utöva reciprok altruism.

I ett forskningsprojekt där man undersökte om mera pengar gjorde människor lyckliga kom man fram till att om man inte är mycket fattig så blir man lyckligare om man spenderar extra intjänade pengar på andra. I Maslows behovstrappa behöver man först tillgodose fysiska basala behov innan man kan uppskatta andra värden högre upp i trappan. (se kapitel 5)

Några forskare¹ frågade de anställda på ett företag om de var generellt lyckliga, svaren kunde ges på en femgradig skala. Efter en utbetalad bonus till samma personer på drygt \$ 5 000 såg man att de som delade med sig av minst en tredjedel av sin bonus gick generellt upp en grad på skalan över upplevd lycka jämfört med de som använde hela bonusen på sig själva.

Enligt forskarna skulle dessa förhållanden också göra sig gällande när man hjälper andra på jobbet. Det skulle kunna betyda att chefer som arbetar hårt för att stötta och hjälpa sina medarbetare blir lyckligare som chefer och människor.

Om det är så, varför hjälper vi då inte varandra mer? Där menar forskarna, att det mesta som reklam går ut på är att få oss att köpa, och där missar

vi kanske möjligheten till verklig och mer långvarig lycka. Tal Ben-Shahar (författare till boken *Happier*) som undervisar på en av de mest populära kurserna på Harvard ber sina studenter göra fem små vänliga handlingar varje dag. Han säger: "The effect of it is quite remarkable and lasts for much longer than a day"². Det händer något positivt för både givaren och mottagaren. Uttrycket "to make a difference for somebody" pekar på människans behov av att betyda något för andra.

Vårt förslag är att du som läsare själv följer rådet och gör några vänliga saker varje dag och skriver ned hur det känns att göra dem och vilken effekt de har på andra och på dig själv.

Sysslar du med detta ömsesidigt uppoffrande samarbete mer än du tror i vardagen? Vad gör du för någon annan som gagnar er båda? Vad gör andra för dig i det avseendet?

För att komma tillbaka till frågan om varför vi inte hjälper varandra mer, så tycks det vara så att vi inte är tillräckligt medvetna om fördelarna med att leda med hjärtat. Andra krafter i samhället påverkar oss omedvetet kraftigt i en riktning – att tillfredsställa den första personen, oss själva. Det krävs en ansträngning av oss att själva aktivt och medvetet ta ett steg i en annan riktning. Det kan också finnas andra faktorer som påverkar oss i den här frågan. Det skulle vara värt att undersöka vidare och vi tittar närmare på några faktorer senare i boken.

Det är balansen mellan den enskildes behov

och det kollektivas behov som är det viktiga, tror vi. Kan man väga in så många perspektivled som möjligt i stora beslut så kommer vi att arbeta för en hållbar utveckling och samtidigt bli mer nöjda som människor.