

Den nødvendige empati

Skrevet af Lone Belling, nov. 2008.

Artiklen er baseret på oplæg holdt for alle ledere og chefer i Frederikssund Kommune 3.sept. 2008

Evnen til at skabe nærværende kommunikation og relationer er central for nutidig ledelse. Det er en forudsætning for at få medarbejderne til at bruge sig selv og deres potentialer – og medarbejderne er nøglepersoner når man som leder har en ambition om at yde den optimale service overfor borgere og kunder, uanset om det handler om omsorg, administration eller produktion.

Det ved ledere godt. De taler meget om relationer og medarbejdere, når de ikke taler om målopfyldelse og bundlinjer, men en undersøgelse fra Ledernes Hovedorganisation fra august 08 viser at det er svært i praksis – ikke mindst når der sættes fokus på vanskelige samtaler og afskedigelser. Her oplever 1/3 af de adspurgte medarbejdere sig udsat for uprofessionel og uempatisk kommunikation, og lederne på deres side vil gerne blive bedre til at udøve empatisk kommunikation.

Her handler det om at begynde med at mærke – sig selv og den anden. At sanse og lytte til den anden *og samtidig* have en indre opmærksomhed. Man siger at empatien har to ben, på en gang forankret i evnen til indføling og ens egen integritet.

Når der er en åben kontakt mellem mennesker, kan vi føle det, den anden føler, hvad der foldes meget godt ud i en bog af Joachim Bauer: ”Hvorfor jeg føler det du føler” – om intuitiv kommunikation og hemmeligheden ved spejlneuroner”. Det er ikke noget der er forbeholdt særlige eksemplarer af menneskeracen – for vi er alle skabt til at forstå og blive forstået af hinanden. Man ved jo godt med sig selv når der har været en god kontakt, en særlig udveksling, når noget foldede sig ud i mødet. Det mærkes i kroppen, det ses i den andens øjne og ikke mindst: det sætter sig igennem i arbejdet. Ofte skal der kun små signaler til, et ansigtsudtryk, en gestik, og vi ved hvad der er på færde.

Resonans

Ikke blot mærker og registrerer vi det - vi svinger med og gør som den anden: gaber, smiler, læner os frem– følelser og gestik smitter – der opstår resonans mellem vores nervesystemer, vores neurale netværk.

Daniel Goleman siger ligefrem i sin bog om social intelligens at hjernens udformning gør den selskabeligt anlagt, fordi vi uundgåeligt drages ind i en tæt forbindelse fra hjerne til hjerne. Den neurale bro betyder at vi på godt og ondt påvirker hinanden. Følelser sætter hormoner i gang, der påvirker fx blodtryk og hjertet, og videnskaben kan direkte måle påvirkningerne i vores immunsystem.

Så givende relationer har en gavnlig indvirkning på vores helbred, mens skadelige forhold kan fungere som en langsom forgiftning af vores krop. Så ja, vi bliver syge – helt måleligt – af et psykisk dårligt arbejdsmiljø – og stærke og glade, når stemningen er god.

Heldigvis er glæde og munterhed noget af det mest smittende, fordi vores hjerne indeholder åbne kredsløb, som er specielt udformet til at registrere smil og latter. Latteren siges at være

den korteste vej mellem to personer, da den øjeblikkeligt kæder de følelsesmæssige dele af vores hjerner sammen.

Udviklingspsykologerne har iagttaget dette mellemmenneskelige samspil gennem mange år – ikke mindst i den tidlige forældre-barn-relation, og længe understreget at vi hænger sammen og er hinandens nødvendighed

Alligevel har intuition og resonansfænomener stadig karakter af noget ekstraordinært, noget for indfølelse humanister og bløde pædagoger, men højest et krydderi for en moderne leder, der baserer sine valg og beslutninger på rationel og videnskabelig grund.

Spejlneuroner

Men efter at italienske hjerneforskere i 90'erne opdagede de såkaldte spejlneuroner har intuitionen og resonans mellem mennesker fået et naturvidenskabeligt belæg i neurobiologien.

Det er spejlneuroner der gør det muligt at vi kort inde i en jobsamtale ved om det er den rigtige person, det er spejlneuronerne der hjælper os med at aflæse andre menneskers intentioner, så vi kan bevæge os i store menneskemængder uden hele tiden at støde ind i hinanden, og det er spejlneuronerne der er med til at skabe den indre forbindelse mellem to mennesker, så vi spontant følger den andens opmærksomme blik og fx får øje på den samme fugl - det der kaldes ”joint attention” – fælles opmærksomhed.

Spejlneuronerne findes mange steder i hjernen, og forskerne opdager stadig flere og nye områder med spejlneuroner, så her skal der blot fremdrages nogle af deres karakteristika.

Spejlneuroner læner sig op af de motoriske neuroner, så når man ser på i anden OG er i kontakt, dvs. har sin opmærksomhed rettet mod den anden, så kommer en forbindelse til den andens indre processer - ja ikke bare kommer der en forbindelse, der fremstilles faktisk en intern kopi som om det var os selv, der udførte den handling, vi iagttaget. Det står os frit for om vi faktisk vælger at fuldføre handlingen, men vi kan ikke forhindre at handlingsprogrammet nu er lagret i vores egne indre forestillinger

Den tætte forbindelse mellem spejlneuroner og motoriske neuroner betyder at der kan ske læring ved imitation, som det kendes fra mesterlæren og mental træning i idræt.

Man kan sige at spejlneuronerne bruger vores neurobiologiske inventar når vi iagttaget den anden - som om vi blev sat i en indre simulator - så vi rent faktisk kan mærke, hvad der foregår i dem, man kigger på. Det giver en umiddelbar og intuitiv forståelse for den anden.

Men spejlneuroner kobler sig ikke bare til det at eftergøre det den anden gør - imiteringen ligger indlejret i en helhed af følelser, sanseindtryk, bevægelser og stemninger, og spejlneuroner synes ligefrem at prioritere følelser og hensigter. Det betyder at der i en læringssituation i høj grad er følelser på spil, hvad enten det er en medarbejder, kollega, elev eller ens barn. Den anden vil hurtigt mærke om der anerkendelse og empati til stede, og om man møder vedkommende med klare hensigter og positive forventninger. Hvis ikke så bliver læringen besværliggjort.

Intuition og forstand

Den neurale dans mellem hjerner foregår hele livet, og har man levet en del år, er der blevet iagttaget og lagret rigtig mange handlingssekvenser. Når vi så senere støder på noget der ligner, måske bare en kort delsekvens så kan det være nok til intuitivt at vide, allerede før forløbet er slut, hvad man kan forvente af den iagttagne handling – altså *før* vi får sat vores

noget langsommere rationelle tænkning i sving, så ved vi, dels hvad der er på færde, men også hvad vi skal vælge at gøre, fordi spejlneuroner sørger for forbindelse til vores følelser som er nødvendige, når vi skal vælge og beslutte.

Et klart eksempel er den brandchef som ledte en større brandslukning. Mange brandmænd er i gang med vandslangerne, han har røgdykkere inde i det brændende hus, alt synes at gå planmæssigt.

Pludselig mærker han at noget er helt forkert. En lugt, en lyd, en fornemmelse, en implicit viden der ikke når at blive genstand for rationel tænkning, før han kommanderer røgdykkerne ud og alle at trække væk fra huset. Øjeblikket efter gennemryster en kæmpe eksplosion huset, og det falder sammen.

Han stolede på sin intuition og tog ledelse på den – heldigvis! Hans sanser opsamlede på få øjeblikke tilstrækkelig med informationer til at hans neurale netværk kunne fremskaffe og sammensætte tidligere erfaringer der lignede. Vi behøver ikke huske hele handlingsforløb, men genkender helheden når vi ser en del, som et holografisk billede – og derfor fik brandchefen en umiddelbar forståelse for hvad det krævede af ham – og handlede. For en ting er selvfølgelig hvad intuitionen fortæller os, noget andet er om vi vælger at handle. Det kræver i mange situationer både mod og vilje.

Selv om der ikke så mange professionelle brandchefer, så hører jeg fra mange ledere at de bruger en ikke uvæsentlig del af deres tid på brandslukning – små og store konflikter og problemstillinger, der er brudt ud i lys lue. Ved at stole på og træne sin intuition kunne en del måske begribes og foregribes.

Mod til at fejle

At træne betyder for det første at anerkende og ville intuitionen og herfra give plads både til egen refleksion og andres feedback, så man får lys på de situationer hvor der var fornemmelser, som man ikke fulgte, men som efterfølgende viste sig at være brugbare signaler. For den dårlige stemning forsvandt jo ikke bare af sig selv, men bredte sig, og der var alligevel mere i en medarbejder undvigende blik, end man valgte at tage sig af.

Og igen kræver det mod, også mod til at fejle – for hverken intuitionen eller den rationelle tankegang er ufejlbarlig. Også her kommer vi tilbage til vigtigheden af kommunikation og sprog. Man må som leder bruge sine fornemmelser og intuition til at stille spørgsmål, sætte noget på dagsordenen, skærpe sin opmærksomhed og indsamle informationer – alt sammen for at skabe tydelighed og en afsæt for handling.

Mange ledere er nok bedre til at lytte til fornemmelserne, der er vævet sammen med den faglige uddannelse og kompetence. Her føler vi os på sikker grund, og har lært at den bruge den implicite faglige viden, som når pædagogen kan mærke hvad der foregår i den anden ende af institutionen, eller læreren der har øjne i nakken. I sådanne sammenhænge er erfaring og levet liv bestemt ingen hindring, tværtimod er det det der giver intuitionen fundament – og det er fx også det der er forskellen på den unge og den erfarne læge.

En af mine bekendte er overlæge på ortopædkirurgisk afdeling, og han har fået indført at lægerne selv henter patienterne i venteværelse. Den første kontakt, iagttagelsen af hvordan patienten rejser sig fra stolen og bevæger sig hen til konsultationsrummet er ofte nok til at stille diagnosen. Samtidig får han lavet en meget mere åben empatisk kontakt ved at han bevæger sig ud af sit rum og som den gode vært lader patienten gå ind først.

Den erfarne kan intuitivt læse patienten på få sekunder, og bruger så efterfølgende sin naturfaglige baggrund til at begrunde og efterprøve sin viden. Lægens komplementære samspil mellem forstand og intuition skaber lægekunst.

Hjernedans og kammermusik

Når vi siger det svinger mellem mennesker, at vi er på bølgelængde så er det faktisk meget præcist det der sker mellem hjerner. Det der sker inde i din hjerne sker også i min, når der er kontakt - vores neurale netværk hænger sammen. Det er både praktisk og dejligt, men også skræmmende.

Praktisk - fordi det bla. giver afsæt for læring gennem imitation og iagttagelse, som vi kender fra mesterlæren – og er hele forudsætningen for at vi kan leve og virke sammen.

Dejligt - fordi det giver ekstra lyst til smil og latter, når jeg nu forstår hvor meget det betyder for mennesker omkring mig

Skræmmende – fordi her gik jeg og troede der var tætte skodder mellem dig og mig, og så er det sande billede måske snarere at vi et sammenhængende netværk, der kobler til og fra hos hinanden.

Illusionen om det selvstændig og uafhængige menneske må erstattes af mennesket som gensidig afhængigt og i kontinuert udveksling i kraft af de stimuli, vi møder.

Man har lavet nogle målinger af hjernebølger på et kammerensemble, som jo ikke har nogen dirigent, men er helt afhængig af indføling og samspil. Her kan man konstatere at der er flere forbindelser *mellem* musikernes hjerner end mellem de forskellige dele inde i de enkelte hjerner. Her kan man helt konkret tale om et fælles neuralt netværk mellem de spillende. Vores neurale netværk udvikler og stimuleres på 3 tre grundlæggende måder: 1) Ved rytme - at noget gentages regelmæssigt 2) ved resonans - at noget klunger og svinger med og 3) ved synkronisitet – at noget sker samtidigt – at der er samsving.

Rytme, resonans og samsving er begreber vi kender fra musikkens verden. Så billedet er at vi alle har fået udleveret instrumenterne og evnen til at spille, men vi skal selv lære at stemme instrumenterne og lytte til de andres toner, så det bliver et reelt samspil. Det kræver at vi træner vores medfødte evner!

Der er blevet udviklet en lang række træningsforløb for ledere, personale-grupper, indsatte i fængsler og børn, f.eks. programmet ”Trin for Trin” hvor børn bla arbejder med ansigtsgenkendelse: er han sur, vred eller ked af det? Tilsvarende træning findes også som computerprogrammer, og ret hurtigt bliver man bedre til at læse andre menneskers gestik, øjne etc. og dermed bedre til at forstå dem. Over tid kan man altså blive mere sansende, opmærksom, og derfor vide hvad der foregår i den anden

Resonant lederskab

En dygtig leder behersker både lederskabet og ledelse, leadership og management. I et industrisamfund kunne man komme langt som administrator og manager vha. analyse, planlægning, styring og velfungerende systemer. Det er stadig nødvendigt, men ikke nok, for i videnssamfundet er der en stigende efterspørgsel efter et lederskab der skaber følgeskab, og ledere der kan skabe resonans og styre følelser i en positiv retning.

Det udfordrer lederens følelsesmæssige og sociale intelligens. Selvfølgelig er alle en del af samspillet, men det er i høj grad lederen der skaber stemningen. De taler mere, det er dem der

lyttes til og deres fortolkninger bliver de toneangivende – *hvis* man som formel leder også er den følelsesmæssige leder! Hvis man er i stand til skabe en fælles resonans i gruppen.

Det kræver at man på den ene side har godt fat i egne værdier, så man fremstår troværdig og ægte, og samtidig er i stand til at opfange og sætte ord på, hvad der foregår i gruppen, så mennesker føler sig set og forstået. Kan man det, forstærker man resonansen og kan derved skabe den entusiasme og motivation der får folk til at gå en ekstra mil – samtidig med at de har det godt.

For når vi gør det vi kan lide, når der er lidenskab i arbejdet, så betyder det rent hjernemæssigt at der pumpes en jævn strøm af gode fornemmelser ud i vores krop. Undersøgelser som Goleman henviser til i sin bog om Følelsesmæssig intelligens i lederskabet viser at meget effektive ledere typisk både demonstrerer stor personlig kompetence i form af selverkendelse og selvkontrol, og viser deres sociale intelligens i form af social bevidsthed og evne til at håndtere relationer.

Her må man forstå effektivitet ift. at gøre visioner til virkelighed og nå de ønskede mål i respekt for de opstillede værdier. I de nævnte undersøgelser fra store private firmaer handlede det også om økonomiske nøgletal.

Deres evne til at lede andre er altså tæt forbundet med deres evne til at lede sig selv.

Men selv om der er klare lighedstræk mellem de ledere der klarer sig godt, så er der mange måder at udøve resonant lederskab på, bestemt af den enkelte leders personlighed, evner og erfaring og ikke mindst situationen. For dygtige ledere praktiserer ikke kun en enkelt lederstil, men skifter fleksibelt mellem flere.

4 + 2 stilarter

Goleman opdeler lederskabet i fire forskellige stilarter, der skaber positiv resonans og styrker arbejdsindsatsen: *den visionære*, der styrer folk mod et fælles mål, *den coachende*, der sammenkæder den enkeltes ønsker med organisationens mål, *den affilierende*, der skaber forbindelser og harmoni og *den demokratiske*, der værdsætter folks input og skaber engagement via inddragelse

Desuden angiver han to stilarter, som med forsigtighed og indføling kan bruges i specifikke situationer – velvidende at de let kan medføre i hvert fald midlertidig dissonans: *den tempogivende*, der kan være anvendelig når teamet er topmotiveret til at gå efter høje mål, f.eks. OL, *den kommanderende*, som kan være med til at dæmpe frygt i krisesituationer. Her vil kun de fire resonansskabende stilarter blive uddybet.

En visionær leder forstår at skabe billeder og metaforer der giver hele processen mening og fremdrift – og gerne poetiske som forfatteren til Den lille Prins, Saint-Exupéry udtrykker det:

*“Når du vil have bygget et skib,
skal du ikke kalde folk sammen for at samle tømmer.
Du skal ikke uddele opgaver eller delegere arbejdet.
Du skal vække deres længsel efter det store åbne hav”*

Altså lederen angiver retningen, og sørger for at den enkelte kan se hvordan hendes arbejde passer ind i helheden, men lader folk selv finde ud af *hvordan* de kommer derhen. Når man evner at skabe en fællesskabsfølelse, hvor der arbejdes mod samme mål, så bliver folk stolte af at være en del af organisationen.

Den visionære ledelsesstil er generelt den der virker bedst, og den har evnen til at holde på de mest værdifulde medarbejdere, ved hele tiden at give perspektiv og mening til også mere banale arbejdsopgaver.

Den coachende leder har fokus på at udvikle den enkelte medarbejders langsigtede kompetencer. Ved at give sig tid til de nødvendige samtaler og give anerkendelse til medarbejderens behov for faglig og personlig udvikling, understøttes hendes selvtillid og der skabes et rum for tillid og kontakt, som gør det lettere at give løbende feedback på arbejdsindsatsen.

Mistillid mellem mennesker og medarbejdere med lav selvtillid kan i den grad blokerende for udvikling og forandring i en organisation. Derfor er det vigtigt for den coachende leder at styrke tillid og selvtillid i gruppen. Læg hertil loyalitet overfor organisationen og vi har en smuk treklang mellem jegets, gruppens og helhedens behov, noget som gør mennesker handlingsduelige.

Den affilierende leder har sin store værdi når der er brug for at skabe et bedre arbejdsklima, øge moralen og forbedre kommunikationen og måske arbejde eksplicit med konfliktløsning. For denne leder giver plads følelser og personlige oplevelser. Samtidig er det klart at denne form for lederskab ikke kan stå alene – for der skal også være plads til tydelighed i retning og konkret feedback på arbejdsindsats.

Den demokratiske leder inddrager medarbejderne både i processen og beslutninger. Ved at vise den tillid og respekt får man engagerede medarbejdere, der har lyst til at bidrage til helheden, og man kan dermed trække på deres kreativitet og gode ideer, når visioner skal udfoldes og mål nås.

Når man vælger denne ledelsesstil er det vigtigt at gøre det helt klart, hvilke rammer der er for medindflydelsen, og fx bruge trafiklyset til klart at signalere om der er rødt lys: jeg bestemmer og informere, gult lys: vi taler om det og finder sammen løsninger eller grønt lys: dit kompetencefelt, men jeg stiller gerne op med sparring.

At bruge disse resonansskabende lederstile stiller krav til forskellige aspekter af den sociale intelligens. Hvor den visionære leder bygger på sit talent for at inspirere og motivere, har den coachende evne for at udvikle andre gennem vejledning og feedback. Den affilierende repræsenterer samarbejdsevnen i praksis, mens den demokratiske leders kompetencer ligger inden for samarbejde og påvirkning.

Men uanset hvilke talenter der underbygger de forskellige måder at bedrive lederskab på, så kræver de alle evnen til empati - fra den indlevende primære empati, over vores evne til at skabe resonans til den empatiske præcision hvor vi ikke bare lytter, men også forstår og kan omsætte empatien til handling.

Træning

Artiklen har flere gange understreget betydningen af træning. Det vi vil være gode eller bedre til skal have opmærksomhed og det skal trænes, uanset om man vil spille violin, tale italiensk eller danse moderne.

Og det er heller ikke nok at læse om empati, høre om social intelligens og diskutere resonant lederskab – det skal udøves, udvikles og bruges i hverdagen, hvis det skal give mening.

Derfor kunne man passende afrunde med 5 trin til at øge sin sociale intelligens:

1. Forpligt dig til virkelig forandring.
2. Få feedback fra mennesker du har tillid til.

3. Vær årvågen - hvor falder du ind i en vane?
4. Brug fejl som mulighed for at gøre erkendelser.
5. Blive ved med at øve.

Litteratur:

Daniel Goleman: Følelsernes intelligens. Borgen 1997, Følelsesmæssig intelligens i lederskabet. Børsen 2002, Social Intelligens: Borgen 2006

Susan Hart: Hjerne, samhørighed, personlighed – introduktion til neuroaffektiv udvikling. Hans Reitzels forlag 2006

Joachim Bauer. Hvorfor jeg føler det du føler – Intuitiv kommunikation og hemmeligheden ved spejlneuroner. Borgen 2006

Louis Cozolino: The neuroscience of Human Relationships – attachment and the developing social brain. W.W. Norton & Company 2006

Marco Iacoboni: Mirroring people – the new science of how we connect with others. Farrar, Straus and Giroux 2008