



DITT HUMÖR OCH BETEENDE KAN SMITTA

av Daniel Goleman, Richard
Boyatzis & Annie McKee

Ur: Om
Att leda sig själv
Harvard Business Review
(2021)

I KORTHET: Vad är det som påverkar ditt företags resultat *allra mest*? Svaret kommer att överraska dig och samtidigt framstå som fullt rimligt: Det är ledarens humör och beteende.

Ledares emotionella intelligens – deras självmedvetenhet, empati och kontakt med andra – har en tydlig koppling till hur de presterar. Nu visar forskning att ledares emotionella stil har en stark påverkan på medarbetarnas humör och beteende, en neurologisk process som kallas *emotionell smitta* – som i den klassiska låten: "When you're smiling – the whole world smiles with you."

Emotionell intelligens sprider sig i en organisation som elektricitet genom en elledning. Deprimerade, hänsynslösa chefer skapar en fientlig organisation full av negativa, underpresterande medarbetare, medan en inspirerande, inkluderande ledare skapar positiva medarbetare som är villiga att ta på sig och tackla de tuffaste utmaningar.

Emotionellt ledarskap handlar inte om att gå runt och spela själv-säker, utan om att förstå vilken effekt man har på andra – och sedan anpassa sin stil därefter. Det är en tuff process som går ut på att lära-känna sig själv.

När teorin om emotionell intelligens började uppmärksammas hörde vi ofta chefer säga (intressant nog i samma andetag): "Det är otroligt!" och "Det har jag vetat hela tiden". Det handlade om vår forskning som visade på en obestridlig koppling mellan en chefs emotionella mognad, exemplifierad av sådana egenskaper som självmedvetenhet och empati, och hans eller hennes prestationer. Med andra ord, forskningen visade att "bra människor" – det vill säga emotionellt intelligenta män och kvinnor – gör bäst ifrån sig.

Vi har nu sammanställt nya studier som vi misstänker kommer att framkalla samma typ av reaktion. Folk kommer först att utbrista "Inte en chans" och sedan snabbt tillägga "Ja, naturligtvis". Vi kom fram till att av alla de aspekter som påverkar företagets resultat är betydelsen av ledarens humör och beteende den mest överraskande. Detta kraftfulla par sätter igång en hel kedjereaktion. Ledarens humör och beteende styr alla andras humör och beteende. En sur och hänsynslös chef skapar en fientlig organisation full av negativa, underpresterande medarbetare som väljer att nonchalera de möjligheter som uppstår, medan en inspirerande, inkluderande ledare skapar engagerade följeslagare för vilka inga hinder är oöverstigliga.

Vår slutsats om den överväldigande effekten av det som vi kallar ledarens emotionella stil skiljer sig inte särskilt mycket från vår forskning om emotionell intelligens. Den kan däremot betraktas som en fördjupning av vårt tidigare påstående om att ledarens emotionella intelligens skapar en viss kultur eller arbetsmiljö. Vår forskning visade att höga nivåer av emotionell intelligens skapar en miljö där informationsdelning, tillit, hälsosamt risktagande och lärande blomstrar. Låga nivåer av emotionell intelligens skapar en miljö präglad av rädsla och oro. Eftersom nervösa eller rädda medarbetare kan vara mycket produktiva på kort sikt kan deras organisationer mycket väl uppvisa goda resultat, men inte på lång sikt.

Våra studier gick till viss del ut på att undersöka hur emo-

tionell intelligens fungerar som drivkraft för hur man presterar – framförallt hur den går från ledaren genom organisationen till slutresultatet. "Vilka mekanismer", frågade vi, "kopplar samman denna kedja?" För att svara på frågan tog vi hjälp av de senaste neurologiska och psykologiska forskningsrönen. Vi använde oss dessutom av vårt arbete med företagsledare, våra kollegers observationer av hundratals ledare, samt data om tusentals chefers ledarskapsstilar. Utifrån denna forskning kom vi fram till att emotionell intelligens går genom en organisation som elektricitet genom en elledning. Med andra ord, ledarens humör och beteende är bokstavligen smittsamma och sprider sig snabbt och obönhörligt genom hela verksamheten.

Vi kommer längre fram att gå närmare in på vetenskapen bakom *emotionell smitta*, men låt oss först titta på de viktigaste implikationerna av vårt forskningsresultat. Om en ledares humör och medföljande beteende är en så stark drivkraft för företagets framgångar skulle vi vilja påstå att emotionellt ledarskap är ledarens främsta ansvar. En ledare bör inte bara se till så att han eller hon regelbundet är optimistisk, autentisk och energisk till sitt humör, utan också att medarbetarna som en följd av detta medvetna agerande känner och agerar på samma sätt. Ledarskap som har till syfte att generera goda ekonomiska resultat bör således starta med en ledare som hanterar sitt inre liv på så sätt att den rätta känslomässiga och beteendemässiga kedjereaktionen uppstår.

Att styra sitt eget inre liv är naturligtvis inte helt lätt. För många av oss är det vår största utmaning. Och det kan vara lika svårt att försöka avgöra hur ens känslor påverkar andra människor. Vi känner till en vd som var säker på att alla såg honom som positiv och pålitlig, men de som löd under honom berättade att de upplevde hans munterhet som ansträngd, till och med falsk, och hans beslutfattande som oberäkneligt (vi kallar denna vanligt förekommande bristfälliga överensstämmelse för "vd-sjukan"). Implikationen är att ett framgångsrikt ledarskap

kräver mer än att uppträda självsäkert om dagarna. Det kräver att man som ledare genom reflektion och analys känner av på vilket sätt ens emotionella ledarskap är drivkraften bakom stämningen och det som sker i organisationen och att man sedan, lika disciplinerat, justerar sitt beteende.

Det innebär inte att man som ledare inte kan ha en dålig dag eller vecka – saker och ting händer i livet. Vår forskning visar inte på att det goda humöret måste vara på topp och konstant – en positiv, äkta och realistisk inställning duger bra. Men det går inte att komma ifrån att man som ledare måste förstå vilken effekt ens humör och beteende har på andra, innan man går vidare till det breda spektrumet av andra viktiga ansvarsområden. I denna artikel presenterar vi en process som chefer kan följa för att skapa sig en uppfattning om hur andra påverkas av deras ledarskap, och vi diskuterar även olika sätt att hantera denna påverkan. Men låt oss först titta närmare på varför humöret så sällan diskuteras på arbetsplatsen, hur hjärnan fungerar och hur känslor kan smitta, och vad du kan behöva veta om vd-sjukan.

Helt omöjligt! Nej då

Vi skojade inte när vi sa att folk antagligen skulle reagera på våra forskningsresultat med att säga "Helt omöjligt". Faktum är att en ledares emotionella påverkan nästan aldrig diskuteras. De flesta människor tycker att "humör" är något alldeles för personligt.

En annan förklaring till att man inte talar om en ledares emotionella stil och dess påverkan kan vara att det helt enkelt upplevs som ett för "mjukt" ämne. När tog du senast med en anställds humör i utvärderingen av dennes prestationer på jobbet? Du kanske antydde något om det – "Du presterar sämre på grund av att du ofta har en negativ inställning till saker och ting" eller "Din entusiasm är häpnadsväckande" – men du tar antagligen sällan upp humörfrågan direkt, och ännu mindre dess påverkan på företagets resultat.

Samtidigt kan man även reagera på vår forskning med ett "Så klart!". Alla vet vilken drivkraft ledarens humör är för ens prestationer eftersom vi alla har varit med om hur upplyftande det kan vara att jobba för en entusiastisk chef, eller hur deprimerande det kan vara att lyda under en sur chef. Den entusiastiske chefen fick allt att kännas möjligt, så att man nådde tuffa mål, slog konkurrenterna och fick nya kunder, medan den suren chefen gjorde att jobbet blev tråkigt. Som följd av chefens dåliga humör blev andra delar av företaget "fienden", kolleger blev misstänksamma mot varandra och kunderna försvann.

Vår, och andras, forskning bekräftar sanningshalten i sådana upplevelser. (Det finns förstås sällsynta fall där en otrevlig chef får fram fantastiska resultat. Vi tittar närmare på detta fenomen under rubriken "Elaka chefer som lyckas".) Det finns för många studier för att vi ska kunna få med dem alla här, men sammanfattningsvis kan man säga att de visar att när ledaren är på gott humör ser människorna runtomkring mer positivt på saker och ting. Det leder till att de är mer optimistiska när det gäller möjligheten att nå sina mål, deras kreativitet ökar, de fattar beslut mer effektivt och de blir mer benägna att hjälpa till.

Forskning av Alice Isen vid Cornell visar till exempel att en positiv miljö gynnar mental effektivitet, ökar människors förmåga att ta till sig information, tillämpa beslutsregler i komplexa situationer och vara flexibla i sitt sätt att tänka. Annan forskning åskådliggör en direkt koppling mellan humör och ekonomiskt resultat. Martin Seligman och Peter Schulman vid University of Pennsylvania har visat att försäkringstjänstemän som hade ett glaset-är-halvfullt-perspektiv var betydligt bättre än sina mer pessimistiska kollegor på att stå på sig när de blev avvisade, och lyckades på så sätt ro i land fler avtal.

Många ledare vars emotionella stil skapar dysfunktionella miljöer blir avskedade till slut (det är förstås sällan det skäl som anges – det brukar i stället vara undermåligt resultat). Men det måste inte sluta så. Precis som man kan vända dåligt humör,

kan man förhindra spridningen av en emotionellt inkompetent ledares giftiga känslor. En titt in i hjärnan förklarar både varför och hur.

► ELAKA CHEFER SOM LYCKAS

Alla har vi stött på en otrevlig och tyrannisk chef som uppvisar raka motsatsen till emotionell intelligens men ändå lyckas få till stånd fantastiska resultat. Om ledarens humör är så viktigt, hur kan man då förklara att sådana elaka typer lyckas?

Låt oss börja med att ta en närmare titt på dem. Den chef som syns mest behöver inte vara den som leder företaget. En vd för ett konglomerat har inte alltid direktkontakt med medarbetarna. Det kan vara divisionscheferna som aktivt leder medarbetarna och genererar resultat.

En elak ledare kan dessutom ha starka sidor som uppväger dennes hemska beteende, men de får inte lika mycket uppmärksamhet i affärspressen. I början av sin karriär på GE tog Jack Welch tuffa tag vid rodret för att med radikala medel få verksamheten på fötter igen. Vid denna tid och i denna situation var Jack Welchs tuffa, toppstyrande stil lämplig. Däremot uppmärksammade inte pressen att Welch sedan valde en mer emotionellt intelligent ledarstil, där han formulerade en ny vision för företaget som han fick medarbetarna att följa.

Men låt oss lägga dessa förbehåll åt sidan och gå tillbaka till ökända företagsledare som har lyckats åstadkomma strålande resultat trots brutala ledarskapsmetoder. Skeptiker menar att Bill Gates är ett exempel på en ledare som har kommit undan med en tuff stil som rent teoretiskt borde ha skadat hans företag. Men vår ledarskapsmodell, som visar att specifika ledarsätt kan vara effektiva i specifika situationer, ställer Gates påstådda negativa beteende i ett annat ljus. Gates är den prestationsdrivna ledaren par excellence i en organisation som

har handplockat högt begåvade och ambitiösa personer. Hans till synes tuffa ledarskapsstil, där de anställda pressas hårt för att hela tiden överträffa sig själva, kan vara effektiv när de anställda är kompetenta, ambitiösa och inte behöver så mycket styrning – utmärkande drag för Microsofts ingenjörer.

Det är med andra ord lätt för den som är skeptisk att argumentera emot betydelsen av att som ledare hantera sitt humör genom att hänvisa till en tuff ledare som fick till stånd utmärkta resultat trots sitt dåliga uppförande. Vi menar att det naturligtvis finns undantag och att idioter till ledare kan fungera utmärkt i vissa specifika fall. Men generellt sett måste ledare som betar sig som idioter ändra på sig, annars kommer deras dåliga humör och agerande förr eller senare hinna ikapp dem.

Vetenskapen bakom humöret

Forskning om den mänskliga hjärnan visar att ledares humör på gott och ont påverkar sinnesstämningen hos människorna omkring dem. Förklaringen ligger i det som forskarna kallar det öppna kretsloppet i hjärnans limbiska system, eller känslöhjärnan. Ett slutet kretslopp är självreglerande, medan ett öppet kretslopp är beroende av resurser utifrån. Med andra ord är vi beroende av andra människor för att kunna avgöra vilket humör vi är på. Det limbiska systemets öppna kretslopp var av avgörande betydelse under evolutionen eftersom det fick människor att stödja varandra emotionellt, till exempel fick det modern att lugna sitt gråtande barn.

Det öppna kretsloppet har samma funktion idag som för tusentals år sedan. Studier på intensivavdelningar har till exempel visat att en annan människas lugnande närvaro inte bara sänker patientens blodtryck utan saktar även ner utsöndringen av fettsyror som leder till åderförkalkning. En annan studie har visat att tre eller fler extremt stressande händelser under ett år

(till exempel allvarliga ekonomiska problem, att bli avskedad, eller skilsmässa) tredubblade dödsrisken hos socialt isolerade män i medelåldern, men hade ingen påverkan på dödligheten hos män med många nära relationer.

Forskarna beskriver det öppna kretsloppet som "interpersonell limbisk reglering", det vill säga att en person sänder ut signaler som kan ändra hormonnivåerna, hjärtkärlfunktionen, sömnrhythmen och till och med immunförsvaret hos en annan person. Det är så det går till när det utsöndras stora mängder oxytocin i två människors hjärnor som skapar en behaglig och kärleksfull känsla. Men vår fysiologi är involverad i alla aspekter av våra sociala liv. Vårt limbiska systems öppna kretslopp gör det möjligt för andra människor att förändra vår grundläggande fysiologi, och därmed våra känslor.

Trots att detta öppna kretslopp är en så stor del av våra liv brukar vi inte lägga märke till processen. Forskare har registrerat anpassningen av känslor genom att i laboratorium mäta fysiologin – till exempel hjärtslagen – hos två personer som för ett trevligt samtal med varandra. När samtalet inleds uppvisar deras kroppar olika rytmer, men efter femton minuter uppvisar deras kroppars fysiologiska profiler anmärkningsvärda likheter.

Forskare har om och om igen sett hur känslor sprids på detta sätt närhelst människor är nära varandra. Redan 1981 upptäckte psykologerna Howard Friedman och Ronald Riggio att till och med helt icke-verbala uttryck kan påverka andra människor. När tre främlingar, till exempel, sitter tysta mot varandra i en eller två minuter överför den mest känslomässigt uttrycksfulla av de tre sitt humör till de andra två – utan att säga ett enda ord.

Detsamma gäller på kontoret, i styrelserummet eller på fabriksgolvet – gruppmedlemmar "smittas" av varandras känslor. Caroline Bartel vid New York University och Richard Saavedra vid University of Michigan har visat att i sjuttio arbetsteam i olika branscher kom människor som var i direkt kontakt med

varandra att vara på samma humör – både positivt och negativt – inom två timmar. Grupper, precis som individer, befinner sig alltså på en känslomässig berg- och dalbana där de delar allt från avundsjuka till oro till eufori. (För övrigt sprids ett gott humör allra snabbast med hjälp av en omdömesgill användning av humor. Mer om detta står att läsa under rubriken "When you're smiling".)

Sinnesstämningar som kommer uppifrån har en tendens att spridas snabbast eftersom alla har ögonen på chefen. De anställda får sina emotionella signaler från sin chef. Till och med när chefen är ganska osynlig – till exempel vd:n som jobbar bakom stängda dörrar på översta våningen – påverkar hans eller hennes humör dem som är direkt underställda, och sprider sig som en dominoeffekt genom hela företaget.

► WHEN YOU'RE SMILING

Kommer du ihåg låten "When you're smiling" med textraden: "When you're smiling, keep on smiling, the whole world smiles with you"? Den ligger inte så långt från sanningen. Som vi har sett tidigare är emotionell smitta ett neurologiskt fenomen, men alla känslor sprids inte lika lätt. En studie av Sigal Barsade vid Yale School of Management visar att munterhet och värme sprider sig lätt i arbetsgrupper, medan lättretlighet inte sprids lika lätt, och depression sprids minst av allt.

Det bör inte komma som någon överraskning att skratt är den mest smittsamma känslan. När vi hör någon skratta är det nästan omöjligt för oss att inte skratta eller le. Det beror på att en del av vår hjärnas öppna kretslopp är konstruerad för att registrera leenden och skratt, och reagera på samma sätt. Forskarnas teori är att denna dynamik programmerades in i våra hjärnor för länge sedan eftersom leenden och skratt bidrog till att bilda allianser och därmed säkra vår överlevnad.

Det centrala budskapet till ledare som vill ta på sig den viktiga utmaningen att styra både sitt eget och andras humör är alltså följande: Humöret kan bidra till att sprida en positiv stämning, men precis som ledarens sinnesstämning generellt måste humöret stämma överens med organisationens kultur och rådande situation. Vi vill mena att leenden och skratt bara smitter när de är äkta.

Ring efter en läkare till vd:n

Om chefers humör är så viktigt, då får väl hon eller han se till att vara på bra humör, inte sant? Ja, men det långa svaret är lite mer komplicerat än så. En chefs humör har störst påverkan på arbetsinsatserna när det är på topp. Men humöret måste matcha personerna runtomkring. Vi kallar detta för dynamisk resonans (se mer om detta under rubriken "Bli på gott humör, försiktigt").

Vi fann att oroväckande många chefer faktiskt inte vet hur deras agerande påverkar organisationen. De lider av vad vi kallar "vd-sjukan", vars enda, och obehagliga, symptom är att den drabbade är så gott som helt omedveten om hur hans eller hennes humör och beteende uppfattas i organisationen. Det är inte så att chefer inte bryr sig om hur de uppfattas – de flesta gör det – men de antar felaktigt att de kan tyda informationen själva. Men ännu värre är att de tror att om de har en negativ påverkan kommer någon att tala om det för dem. Men där har de fel.

Som en chef i vår studie uttryckte det: "Jag känner ofta att jag inte får höra sanningen. Jag kan inte riktigt sätta fingret på det eftersom ingen direkt ljuger för mig. Men jag känner att folk döljer information eller skyler över viktiga fakta. De ljuger inte, men de berättar inte heller allt jag behöver veta. Jag måste hela tiden gissa."

Det finns många skäl till att folk inte berättar hela sanningen för chefen om dennes känslomässiga påverkan. Vissa är rädda

för att vara den som kommer med dåliga nyheter – och få lida för det. Andra känner att det inte är deras uppgift att kommentera något så pass personligt. Ytterligare andra inser inte att det de egentligen vill prata om är effekten av chefers emotionella stil, eftersom det upplevs som alldeles för diffust. Oavsett anledningen kan en chef inte lita på att medarbetarna spontant kommer att hjälpa honom eller henne att se hela bilden.

► BLI PÅ GOTT HUMÖR, FÖRSIKTIGT

Bra humör gynnar goda prestationer, men det hjälper inte att ledaren är glad som en lärka om försäljningen rasar eller företaget är på väg att gå under. De mest effektiva cheferna visar upp ett humör och ett beteende som matchar situationen och lägger till en lagom dos optimism. De respekterar hur andra människor mår – även om de är dystra eller nedslagna – men de agerar också som förebild för hur man kan gå vidare med gott hopp och gott humör.

Denna typ av beteende, som vi kallar *resonans*, motsvarar i stort sett de fyra komponenterna av emotionell intelligens:

- **Självmedvetenhet**, kanske den viktigaste av komponenterna, är förmågan att läsa av sina egna känslor. Den gör det möjligt för människor att förstå sina begränsningar och starka sidor och känna sig trygga med sitt egenvärde. Resonanta ledare använder sin självmedvetenhet till att styra sitt eget humör och känner intuitivt när de påverkar andra.
- **Självkontroll** är förmågan att kontrollera sina känslor och agera med ärlighet och integritet på ett pålitligt och flexibelt sätt. Resonanta ledare låter inte dåligt humör sätta agendan. De använder sig av självkontroll för att hålla det utanför jobbet eller för att förklara orsaken till det för andra på ett förnuftigt sätt så att de vet vad det beror på och hur länge det kan komma att vara.

- ▶ **Social medvetenhet** omfattar sådana centrala färdigheter som empati och intuition. Socialt medvetna chefer gör mer än att bara känna av andra människors känslor – de visar omsorg. Dessutom är de experter på att läsa av stämningarna på kontoret. De har alltså ofta en mycket god förståelse av hur deras ord och handlingar får andra att må, och de är så inklämmande att de ändrar dem när de känner att de har en negativ effekt.
- ▶ **Relationshantering**, den sista av de fyra kompetenserna, omfattar förmågan att kommunicera på ett tydligt och övertygande sätt, avstyra konflikter och skapa starka personliga band. Resonanta ledare använder dessa färdigheter till att sprida sin entusiasm och lösa konflikter, ofta med hjälp av humor och vänlighet.

Trots att de är så effektiva är resonanta ledare mycket sällsynta. Många av oss lyder under dissonanta ledare vars giftiga humör och upprörande beteende skapar kaos – tills en positiv och realistisk ledare kommer och ordnar upp det hela. Ta till exempel det som hände på en ny avdelning på BBC. Trots att cirka två hundra journalister och redaktörer hade gjort sitt allra bästa bestämde sig ledningen för att lägga ner avdelningen. Detta var jobbigt i sig, men den bryska och otrevliga attityden hos chefen som skickades för att meddela den samlade personalstyrkan om nedläggningen satte igång något mycket kraftfullare. Människor blev rasande, både över beslutet och budbäraren. Chefens dåliga humör och sätt att informera skapade en så hotfull stämning att han tvingades tillkalla säkerhetsvakter för att få hjälp att lämna rummet.

Dagen därpå träffade en annan chef samma grupp människor. Han var dämpad och respektfull. Han talade om hur viktig journalistiken är för ett dynamiskt samhälle och att det var deras gemensamma kall som hade fört dem alla dit. Han påminde om att ingen börjar jobba som journalist för att bli rik, utan att det är ett yrke som alltid har haft låga marginaler och där tillgången till jobb har gått upp och ner med den allmänna

konjunkturen. Han mindes en gång i sin egen karriär när han blev uppsagd och hur han hade fått kämpa för att hitta en ny anställning – men att han aldrig hade gett upp om sitt yrke. Slutligen önskade han dem lycka till med deras fortsatta karriärer. Hur reagerade då den iskna gruppen från dagen innan på detta? När denne resonanta ledare slutade tala fick han rungande applåder.

Inventera

Den metod vi rekommenderar för den som vill få självinsikt och lära känna sig själv är varken någon ny trend eller baserad på populärpsykologi, som så många av de självhjälpsprogram som riktar sig till dagens chefer. Den bygger i stället på tre olika strömningar inom den forskning som handlar om hur chefer kan utöva ett mer effektivt ledarskap genom att förbättra sin emotionella intelligens. En av oss (Richard Boyatzis) utgick från denna forskning för att utveckla vad han kallar femstegs-metoden, som här använts av tusentals chefer med mycket gott resultat.

Till skillnad från traditionella former av coaching bygger vår metod på neurovetenskap. En människas emotionella färdigheter, det vill säga de attityder och färdigheter man använder i sitt liv och i sitt arbete, är inte genetiskt kodade, som ögon- eller hudfärg, men på sätt och vis skulle de kunna vara det, med tanke på hur djupt inbyggda de är i vår neurologi.

Faktum är att människans emotionella färdigheter har en genetisk komponent. Forskare har till exempel funnit en gen för blyghet, som inte är kopplad till humöret i sig, men som kan ge en person en stillsam framtoning som kan tolkas som att man är känslomässigt "nere". Andra människor framstår som onaturligt gladlynta, det vill säga, deras outröttliga munterhet kan framstå som onaturlig tills man träffar deras lika livliga föräldrar. En chef berättade: "Allt jag vet är att jag alltid har

varit glad, ända sedan jag var liten. Det gör vissa människor frustrerade, men jag skulle inte kunna bli deppig ens om jag försökte. Min bror är precis likadan. Han såg till och med ljust på tillvaron när han var mitt uppe i sin skilsmässa."

Även om emotionella färdigheter till viss del är medfödda spelar våra erfarenheter en viktig roll när det gäller hur generna kommer till uttryck. En glad baby vars föräldrar dör, eller som utsätts för fysisk misshandel, blir melankolisk som vuxen. Ett surt barn kan bli en gladlynt vuxen om hon eller han har tur att hitta en berikande hobby. Men forskningen visar att vårt register av emotionella färdigheter är relativt färdigutvecklat någon gång i mitten av tjugooårsåldern och att våra beteenden vid det laget har blivit till djupt rotade vanor. Och det är det som är problemet: Ju mer vi betar oss på ett visst sätt – glada, deprimerade eller sura – desto mer blir det beteendet en del av vår hjärnas kretslopp, och desto mer kommer vi att fortsätta att känna och bete oss på det sättet.

Det är därför emotionell intelligens är så viktigt för en ledare. En emotionellt intelligent ledare kan styra sitt humör med hjälp av självmedvetenhet, ändra det till det bättre genom självkontroll, förstå dess effekt med hjälp av empati, och med hjälp av relationshantering agera på ett sätt som höjer andra människors humör.

Femstegsmetoden syftar till att styra hjärnan mot mer emotionellt intelligenta beteenden. Processen inleds med att du föreställer dig ditt ideala jag och sedan ser för dig ditt faktiska jag så som andra upplever dig. I nästa steg skapar du en taktisk plan som överbygger klyftan mellan den du är och den du vill bli, och i steget efter tränar du dig på din plans olika moment. Processens sista steg är att skaffa dig en grupp av kollegor och familjemedlemmar som ska se till så att du håller i gång processen. Låt oss titta närmare på de olika stegen.

"Vem vill jag vara?"

Sofia, en högre chef på ett telekommunikationsföretag i norra Europa, visste att det var viktigt för henne att förstå hur hennes emotionella ledarskap påverkade andra. När hon var stressad blev hon alltid dålig på att kommunicera och tog över medarbetarnas arbetsuppgifter så att de blev "rätt" gjorda. Trots att hon hade gått på föreläsningar om ledarskap, läst managementböcker och fått stöd av mentorer hade hon inte lyckats förändra sitt beteende.

När Sofia kom till oss bad vi henne försöka se sig själv åtta år fram i tiden som en effektiv ledare och skriva ner hur en typisk dag såg ut då. "Vad trodde hon att hon gjorde?" frågade vi. "Var bodde hon? Vem var där? Hur mätte hon?" Vi uppmanade henne att fundera över sina djupaste värderingar och högsta drömmar, och förklara hur dessa ideal hade blivit en del av hennes vardag.

Sofia såg för sig att hon drev ett eget företag bestående av tio sammansvetsade kollegor. Hon hade en öppen och ärlig relation till sin dotter och hennes relationer till vänner och medarbetare byggde på tillit. Hon såg sig själv som en avslappnad och glad chef och förälder, en omtänksam person som hjälpte och uppmuntrade alla omkring sig.

Sofia hade generellt sett en låg nivå av självmedvetenhet: Hon kunde sällan sätta fingret på varför hon hade det kämpigt på jobbet och hemma. Det enda hon kunde säga var: "Inget fungerar som det ska." Denna övning, som fick henne att föreställa sig hur livet skulle kunna se ut om allt fungerade som det skulle, fick henne att se bristerna i sin emotionella stil. Hon kunde till slut se vilken påverkan hon hade på människorna i sitt liv.

"Vem är jag nu?"

Nästa steg i upptäcktsresan är att se sin ledarstil så som andra ser den. Det är både svårt och riskfyllt. Svårt eftersom det inte

är många som vågar tala om för en chef eller kollega hur han eller hon verkligen är. Och riskfyllt eftersom sådan information kan svida rejält och till och med göra vederbörande handlingsförlamad. En smula okunskap om en själv behöver inte alltid vara negativt: Jagets försvarsmekanismer har sina fördelar. Studier av Martin Seligman visar att högpresterande personer är generellt mer optimistiska i förhållande till sina möjligheter och framtidsutsikter än personer som presterar på en mer medelmåttig nivå. Faktum är att deras rosaskimrande syn bidrar till att elda på den entusiasm och energi som krävs för att lyckas med det oväntade och ovanliga. Dramatikern Henrik Ibsen kallade denna form av självbedrägeri för "livslögner", lugnande osanningar som vi väljer att tro på för att klara av en skrämmande värld.

Men självbedrägeri bör komma i mycket små doser. Som hög chef bör man vara kompromisslös när man söker efter sanningen om sig själv, särskilt som den sannolikt kommer att vara något utspädd när man till slut får höra den. Ett sätt att få fram sanningen är att förhålla sig extremt öppen gentemot kritik. Ett annat är att be om negativ feedback, eller kanske be en kollega eller två att spela djävulens advokat.

Vi rekommenderar också varmt att samla in feedback från så många människor som möjligt – chefer, kollegor och medarbetare. Feedback från medarbetare och kollegor är särskilt viktigt eftersom den ger den mest korrekta bilden av ledarens effektivitet – två, fyra och till och med sju år framåt i tiden, enligt forskning av Glenn McEvoy vid Utah State och Richard Beatty vid Rutgers University.

I en 360-graders feedback ombeds man visserligen inte att utvärdera chefens humör och relaterade beteenden, men den avslöjar hur man upplevs som chef. När människor till exempel graderar hur bra en chef är på att lyssna, berättar de egentligen hur bra de upplever att chefen hör vad de har att säga. Och när en 360-graders feedback graderar hur effektiv man som chef

är på att coacha visar svaren i själva verket i vilken grad folk känner att man förstår och bryr sig om dem. När man får låga poäng på till exempel öppenhet inför nya idéer, visar det att folk tycker att man är distanserad eller otillgänglig, eller både och. Kort sagt, allt man behöver veta om sin emotionella påverkan som chef finns i en 360-graders feedback, om man bara letar efter det.

En sista kommentar om detta andra steg: Det är naturligtvis av avgörande betydelse att man som chef identifierar sina svaga sidor. Men det kan vara nedslående att bara fokusera på svagheter, och därför är det lika viktigt, om inte viktigare, att förstå vilka som är ens starka sidor. Om man hittar överlappningar mellan den man är och den man vill bli kan man få den positiva energi man behöver för att gå vidare till nästa steg i processen – överbrygga klyftorna.

"Hur tar jag mig härifrån och dit?"

När du vet vem du vill vara och har jämfört det med hur människor ser på dig är det dags att tänka ut en handlingsplan. För Sofias del innebar det att planera hur hon kunde utveckla sin självmedvetenhet, så hon bad varje medlem i sitt team på jobbet att ge henne feedback – varje vecka, anonymt och skriftligen – om hennes humör och agerande och hur det påverkade folk omkring henne. Hon gav även sig själv tre tuffa men fullt möjliga uppdrag: att ägna en timme varje dag åt att fundera kring och skriva om sitt beteende i en dagbok, gå en kurs i gruppdynamik och be en betrodd kollega om stöd som informell coach.

Låt oss även titta närmare på hur Juan, som jobbade som marknadschef på en latinamerikansk division på ett stort energibolag, gjorde i detta steg. Juan var ansvarig för att få företaget att växa både i hemlandet Venezuela och i resten av regionen – ett uppdrag som krävde en visionär ledare med en uppmuntrande och optimistisk attityd. Men en 360-graders feedback avslöjade att Juan var otrevlig och fokuserad på sig

själv. Många av dem som jobbade för Juan upplevde honom som en surkart – omöjlig att tillfredsställa när han var som sämst, och känslomässigt utmattande när han var som bäst.

Tack vare att Juan fick kännedom om detta kunde han formulera en plan med hanterbara steg mot en förbättring. Han visste att han måste förbättra sin empatiska förmåga för att kunna coacha sin personal, så därför bestämde han sig för att ägna sig åt några olika aktiviteter där han kunde öva sig på detta. Han kom bland annat fram till att han ville lära känna sina medarbetare bättre. Han tänkte att om han visste mer om vilka de var skulle det bli lättare för honom att hjälpa dem att uppnå sina mål. Han bestämde med var och en av sina medarbetare att de skulle träffas utanför jobbet eftersom han trodde att de då skulle känna sig mer bekväma med att visa sina känslor.

Juan letade dessutom efter tillfällen utanför jobbet där han kunde jobba på sina brister – som tränare för dotterns fotbollslag och som frivillig på ett kriscentrum. Båda dessa aktiviteter hjälpte honom att pröva hur väl han förstod andra människor, samt att testa nya sätt att agera.

Låt oss återigen ta en titt på hur neurovetenskapen fungerar. Juan försökte komma ur ingrodda vanor eftersom hans inställning till jobbet hade kommit att forma honom utan att han hade insett det. Att öka sin medvetenhet om vanorna var ett viktigt steg mot att kunna ändra dem. Efterhand som han blev mer uppmärksam kom alla möjliga situationer – som att lyssna på en kollega, fotbollsträningen eller att prata i telefon med någon som var i kris – att bli till signaler som stimulerade honom att bryta gamla vanor och testa nya sätt att reagera.

Dessa signaler till förändring av beteendet är både neurala och perceptuella. Forskare vid University of Pittsburgh och Carnegie Mellon University har visat att när vi förbereder oss mentalt inför en uppgift aktiverar vi prefrontala cortex – den del av hjärnan som får oss att agera. Ju större denna aktivering är, desto bättre utför vi uppgiften.

Sådana mentala förberedelser blir särskilt viktiga när vi försöker ersätta en gammal vana med en ny och bättre. Hjärnforskaren Cameron Carter vid University of Pittsburgh har kommit fram till att prefrontala cortex blir särskilt aktiv när vi försöker få bukt med en vanemässig reaktion. Den aktiverade prefrontala cortex riktar hjärnans uppmärksamhet mot det som är på väg att hända. Utan denna aktivering kommer vi att fortsätta med beprövade men oönskade vanor, som chefen som inte har förmåga att lyssna utan gång på gång avbryter sin medarbetare, eller den hänsynslöse ledaren som kastar ur sig ännu en kritisk harang, och så vidare. Det är därför det är så viktigt att ha en plan som stöd i lärandet, för utan den räcker inte vår hjärnkapacitet till för att vi ska få till stånd de önskade förändringarna.

"Hur får jag förändringar att bli bestående?"

Det krävs övning för att förändringar ska bli bestående. Förklaringen finns, återigen, i hjärnan. Vi måste göra och göra om för att bryta gamla neurala vanor. En ledare måste upprepa en ny vana tills den blir automatisk – det vill säga, tills den har övergått till implicit lärande. Inte förrän då kommer den nya kopplingen att ersätta den gamla.

Även om det är bäst att öva på nya beteenden, som Juan gjorde, kan det ibland räcka att bara visualisera dem. Ta Tom, till exempel, en chef som ville överbrygga klyftan mellan den han var (och som kollegor och medarbetare såg som kall och hård) och den han ville vara (en visionär ledare).

Toms lärandeplan gick bland annat ut på att hitta situationer där han kunde ta ett steg tillbaka och coacha sina medarbetare i stället för att attackera dem när han tyckte att de hade fel. Han började dessutom ägna pendlingstiden åt att fundera över hur han skulle hantera dagens möten. En morgon, när han var på väg till ett frukostmöte med en anställd som tycktes ha problem med ett projekt, såg han för sig ett positivt scenario där han ställde frågor och lyssnade för att försäkra sig om att han upp-

fattade situationen korrekt innan han försökte lösa problemet. Han förutsåg att han skulle känna sig otålig, och gick igenom hur han skulle hantera sina känslor.

Studier av hjärnan bekräftar fördelarna med Toms visualiseringsteknik: att föreställa sig en situation i detalj kan aktivera samma hjärnceller som är involverade när man faktiskt befinner sig i situationen. De nya kretsarna i hjärnan tycks gå igenom de olika stegen och stärka kopplingen, även om vi bara går igenom situationen i tanken. Så för att lindra rädslan för att testa djärvare sätt att leda kan man först visualisera några olika situationer. Genom att göra det kommer man att känna sig mindre obekvämt när man väl befinner sig i situationen.

När man testar nya beteenden och övar på dem både på och utanför arbetet – samt jobbar med mentala övningar – triggar man igång sådana neurala kopplingar som krävs för att få till stånd verkliga förändringar. Ändå räcker det inte att bara ägna sig åt experiment och mentala övningar för att få till stånd varaktiga förändringar. Det krävs dessutom, precis som i den gamla Beatles-låten, "a little help from our friends".

"Vem kan hjälpa mig?"

Det femte steget i processen med att få självinsikt och lära känna sig själv är att skaffa sig en grupp av stödpersoner. Ta till exempel cheferna på Unilever som satte samman lärandegrupper som en del av sin chefsutvecklingsprocess. Till att börja med samlades de för att diskutera sina karriärer och sin ledarkompetens, men eftersom de även hade i uppgift att diskutera sina drömmar och lärandemål kom de efterhand att diskutera både sitt arbete och sitt privatliv. De utvecklade en stark tillit till varandra och började lita på att de fick ärlig feedback när de jobbade med att stärka sin ledarkompetens. När sådant händer tjänar även företaget på det genom bättre arbetsinsatser. Många högutbildade yrkesverksamma personer bildar idag på goda grunder denna typ av grupper. Tillsammans med männi-

skor man litar på kan man då riskfritt testa oprövade sidor av sin ledarskapsrepertoar.

Det går inte att utveckla sin emotionella intelligens eller förändra sin ledarstil utan hjälp av andra människor. Man övar tillsammans med andra, men är också beroende av dem för att kunna pröva sig fram i en trygg miljö. Man behöver hjälp med feedback på hur ens handlingar påverkar andra och vilka framsteg man gör.

Faktum är att vi, paradoxalt nog, tar hjälp av andra människor under varje steg av den lärandeprocess som går ut på att vi ska lära känna oss själva – från formuleringen och finputsningen av vem vi vill vara jämfört med vem vi är, till den slutliga utvärderingen av om vi har lyckats. Relationerna i sig utgör den kontext där vi kan följa våra framsteg och förstå nyttan av det vi lär oss.

► RESONANS VID MOTGÅNGAR

När man talar om ledarens humör kan man inte nog betona betydelsen av resonans. Vår forskning visar att man generellt bör vara positiv som ledare, men detta beteende måste samtidigt vara realistiskt, särskilt när man står inför en motgång.

Låt oss titta närmare på hur Bob Mulholland, hög chef hos Merrill Lynch med ansvar för kundrelationer, reagerade vid terrorattacken i New York. Den 11 september 2001 kände Mulholland och hans personal i Two World Financial Center plötsligt hur hela byggnaden skakade, och såg sedan hur rök vällde ut ur ett stort hål i byggnaden mitt emot. Folk drabbades av panik. Vissa sprang hysteriskt från det ena fönstret till det andra, medan andra blev förlamade av skräck. De som hade släktingar som jobbade i World Trade Center var utom sig av oro. Men Mulholland visste precis vad han skulle göra: "När det uppstår en kris måste man visa människor vägen, steg för steg, och se till att ta hand om deras bekymmer."

Han började med att ge folk den information de behövde för att bryta deras förflamning. Han tog till exempel reda på vilken våning de anställdas släktingar jobbade på och försäkrade dem om att de skulle hinna ta sig därifrån. Sedan lugnade han dem som hade panik genom att lugnt säga: "Vi ska ge oss av nu. Följ med mig. Ta inte hissen, ta trapporna." Han var lugn och beslutsam hela tiden, utan att förminska människors känslor. Tack vara honom lyckades alla ta sig ut innan tornen kollapsade.

Men Mulhollands ledarskap upphörde inte där. Eftersom han förstod att händelsen skulle påverka deras kunder på ett personligt plan funderade han och hans team över hur deras finanskon.sulter kunde kommunicera med kunderna på en emotionell nivå. De ringde samtliga klienter och frågade: "Hur har du det? Är din familj okej? Hur mår du?" Mulholland förklarade: "Det gick helt enkelt inte att fortsätta jobba som vanligt. Den första punkten på dagordningen var att tala om för våra kunder att vi brydde oss om dem."

Bob Mulholland utförde med stort mod en av det emotionella ledarskapets viktigaste uppgifter: Han hjälpte sig själv och sina medarbetare att finna mening i en tid av kris och galenskap. Han gjorde det genom att vara öppen och ge uttryck för en gemensam emotionell verklighet. Det var tack vare det som den riktning han pekade ut fick en så stark respons. Hans ord och handlingar speglade vad alla andra kände innerst inne.

Humöret i första hand

När vi säger att framgångsrikt ledarskap handlar om hur man hanterar både sitt eget och sina medarbetares humör menar vi absolut inte att humör är det enda viktiga. Som ledare är ens handlingar av kritisk betydelse, och ledarens humör och agerande måste anpassas efter organisationen och verkligheten. Ledaren har många andra utmaningar att tackla – allt från att

anställa personal till att utveckla nya produkter. Allt är en del av ledarens jobb. Men på det stora hela är budskapet från neurologisk och psykologisk forskning samt organisationsforskning förbluffande tydligt. Emotionellt ledarskap är den gnista som får ett företag att flamma upp, som skapar en sprakande brasa av framgång eller ett öde landskap av aska. Så nog är humöret viktigt alltid.

► SÅ STÄRKER DU DITT EMOTIONELLA LEDARSKAP

Om människor inte vågar tala om för dig hur du påverkar andra känslomässigt måste du ta reda på det på egen hand. Följande metod, som bygger på neurovetenskap samt många års fältstudier av chefer, kan vara till hjälp för att ställa om din hjärna och öka din emotionella intelligens.

- **Vem vill du vara?** Föreställ dig själv som en extremt effektiv ledare. Vad ser du?
- **Vem är du nu?** För att se din ledarstil så som andra ser den kan du göra en 360-graders feedback, framförallt med hjälp av kollegor och medarbetare. Identifiera dina starka och svaga sidor.
- **Hur tar du dig härifrån och dit?** Tänk ut en plan för hur du kan överbrygga klyftan mellan vem du är och vem du vill bli.
- **Hur får du förändringar att bli bestående?** Repetera nya beteenden – fysiskt och mentalt – tills de blir automatiserade.
- **Vem kan hjälpa dig?** Försök inte att utveckla dina emotionella färdigheter på egen hand – fundera över vilka som skulle kunna hjälpa dig med denna svåra process. Du kan till exempel skapa lärandegrupper med andra chefer där ni stärker er ledarkompetens genom att ge varandra feedback och utvecklar en stark känsla av ömsesidigt förtroende.