

# Chefer i gyngen

Af KIM HUNDEVADT

Jo nærmere en leder er toppen, jo vigtigere er det, at han er i besiddelse af emotionel intelligens. Daniel Goleman, forfatteren bag den internationale bestseller "Følelsernes Intelligens", retter blikket mod cheferne.

**>>Det er vores tommelfingerregel, at emotionel (følelsesmæssig) intelligens tegner sig for mellem 80 og 90 procent af de kompetencer, som gør forskellen på den effektive leder med flotte resultater, og den gennemsnitlige leder<<**

**Daniel Goleman, psykolog og forfatter**

Der findes fremragende ledere.

Der findes middelmådige ledere.

Og der findes ledere, som omgående burde sættes fra bestillingen, før de driver medarbejderne til vanvid og bortøder aktionærernes formue.

Daniel Goleman har gennemskuet, hvad der skiller de første fra resten af flokken:

»Det er vores tommelfingerregel, at emotionel (følelsesmæssig) intelligens tegner sig for mellem 80 og 90 procent af de kompetencer, som gør forskellen på den effektive leder med flotte resultater, og den gennemsnitlige leder - og somme tider er tallet højere,« siger den berømte psykolog og bestsellerforfatter.

»Faktorer som intelligenskvotient, analytiske evner og faglige færdigheder spiller derimod stort set ingen rolle. Og jo nærmere vi kommer den absolutte top i virksomhederne, jo mere afgørende er den

emotionelle intelligens' betydning.«

## Ikke bare følelser

Emotionel intelligens?

Det lyder blødt og feminint - måske som et anliggende for human ressource-afdelingen og kvindelige ledere, men ikke noget som rigtige erhvervsbosser med hår på brystet behøver at tage seriøst (hvilket forstærkes i den traditionelle danske oversættelse "følelsernes intelligens", som Daniel Goleman er alt andet end begejstret for, da han får oversat følelser til "feelings").

At være emotionel intelligent betyder ikke, at man *føler* mere end andre, understreger han. Man går heller ikke rundt med følelserne uden på tøjet og opfører sig ikke sødt og forstående over for alt og alle.

Det gælder i langt højere grad om at have en række personlige egenskaber - f.eks. at være selvbevidst, initiativrig, resultatorienteret, ukuelig i modgang, fleksibel og ærlig, men også om at kunne forstå andre menneskers følelser og pejle sig ind på stemningen i en gruppe - og om at kunne inspirere, samarbejde og løse konflikter.

## Succes eller ej

»Der findes et meget omfattende og overbevisende datamateriale, som dokumenterer, at alle disse følelsesmæssige kompetencer stort set alene bestemmer, om en leder får succes eller ej,« siger Daniel Goleman, som Jyllands-Posten har "lånt" et par timer under hans og hustruens private sommerbesøg hos

nogle danske venner på Mols.

»Vi har analyseret cirka 300 undersøgelser fra virksomheder og organisationer over hele verden, som når til den samme konklusion: At emotionel intelligens er det aktive stof, som adskiller de bedste ledere fra de værste - dem, vi elsker at arbejde for, fra dem, vi hader at være i kløerne på. Hvorfor? Fordi ledelse er kunsten at få et stykke arbejde udført på den bedst mulige måde gennem andre. Hvis du opfører dig som et dumt svin, så får du måske resultater på kort sigt, men du mister snart dine bedste folk og resten vil underminere dig og sabotere alt, hvad du forsøger at sætte i værk. Det er også en veldokumenteret kendsgerning, at hvis folk keder sig eller bliver apatiske, angste eller stressede, så leverer de en ringere indsats, fordi deres opmærksomhed er rettet mod alt andet end det arbejde, som de får penge for at udføre, og det vil i sidste ende kunne ses på bundlinien,» siger Daniel Goleman

Han tilføjer, at det er almindelig anerkendt, at medarbejdere, som føler sig ovenpå, hellere end gerne gør en ekstra indsats for at *please* kunderne, hvilket alt andet lige vil forbedre resultatet. Men en nærtstående kollega har rent faktisk lavet en logaritme, som kan forudsige sammenhængen: 1 pct. bedre service giver 2 pct. større indtjening.

Daniel Goleman smider gerne flere data på havebordet, som er dækket op med kølige sommerdrikke:

Hans egen analyse fra et stort, amerikansk revisionsfirma viser, at partnere med stærke sociale færdigheder præsterede en omsætning, som var 110 pct. over gennemsnittet, mens partnere med en bredere emotionel intelligens lå hele 390 pct. over - svarende til 1,5 mio. dollars om året.

Veludviklede analytiske evner gav derimod "kun" 50 pct. øget omsætning.

»De hjælper skam også, men de emotionelle kompetencer hjælper bare langt mere,« siger Daniel Goleman.

»Tilsvarende kan intelligenskvotient, skolekundskaber og tekniske færdigheder være afgørende for, om du overhovedet får foden inden for i et bestemt fag og når et vist fagligt niveau. De er en slags minimumskrav, som *skal* være opfyldt. Men de har ikke det fjerneste at gøre med forskellen på en middelmådig og en enestående leder.«

## På bølgelængde

Andre Goleman-analyser viser, at klimaet - den måde, folk har det på - er ansvarlig for 20-30 pct. af det økonomiske resultat. Hvis man får det bedste ud af medarbejderne, giver det altså benhårde resultater. Og 50-70 pct. af den måde, som medarbejdere opfatter klimaet på, kan føres tilbage til én person: Lederen. Det er først og fremmest chefen, som har direkte indflydelse på, om folk trives og bliver inspireret til at yde deres bedste:

»Målet med al ledelse må være at få folk til at blomstre. Det er den væsentligste af alle lederens funktioner: At være på bølgelængde med og styre de kollektive følelser i en positiv retning og rense luften for giftige følelser. De bedste ledere har fundet en effektiv metode til at håndtere ikke alene deres egne følelser, men også medarbejdernes,« siger Daniel Goleman og tilføjer, at også forståelsen for, hvilken enorm rolle følelser spiller på en arbejdsplads, får de bedste ledere til at skille sig ud.

»I den amerikanske - og sikkert også den danske - forretningskultur tillægger man intellektet en meget stor værdi. Men følelserne er stærkere end intellektet. I en stress- eller krisesituation er det f.eks. vores emotionelle center - det limbiske system - som styrer resten af hjernen,« siger han.

Daniel Goleman pointerer, at virksomhederne i det lange løb ikke har råd til at opfatte følelser som noget irrelevant:

»Jeg kan stadig blive forbavset over, hvor naive selv de mest rationelle erhvervsfolk er, når de bliver ved med at ignorere den seneste viden om, hvad der gør ledere effektive. Men det hænger sikkert sammen med,

at følelser stadig i visse kredse forkastes som "bløde værdier", selv om der paradoksalt nok er tale om hårde kendsgerninger baseret på hundredevis af undersøgelser og den nyeste hjerneforskning,« siger Daniel Goleman, som personligt bliver taget langt mere alvorligt, efter at hans artikler er publiceret i det mest prestigefyldte amerikanske erhvervsmagasin, Harvard Business Review, og hans bøger udgivet på Harvard Business School Press

## Seks stilarter

Spørgsmålet er, hvordan virksomhederne ville indrette sig anderledes, hvis der virkelig blev taget hensyn til den emotionelle intelligens:

»Så ville man fra begyndelsen ansætte ledere med de vigtigste kompetencer, og de ville blive tillagt en langt større værdi i forbindelse med beslutninger om, hvem der skal videreuddannes og forfremmes til ledere. Den største fejl, en virksomhed kan begå, er f.eks. at sætte den bedste programmør i spidsen for et softwaresekskab - uden at vide, om han f.eks. er i stand til at inspirere andre mennesker og kommunikere effektivt. Det kan næsten ikke undgå at blive en drønende fiasko,« siger Daniel Goleman.

Han og hans kolleger mener at kunne identificere seks forskellige former for ledelsesstil - den visionære, coachen, den sammenføjende, den demokratiske, den temposættende og den kommanderende.

»De bedste ledere praktiserer ikke kun en enkelt, men behersker mindst fire og skifter ubesværet mellem dem alt efter, hvad situationen kræver - ligesom en golfspiller vælger sin kølle efter det slag, han skal slå. De ved, hvornår de skal være visionære, hvornår de skal lytte, og hvornår de skal kommandere,« siger Daniel Goleman og anbefaler generelt de fire første, mens han maner til forsigtighed i omgangen med de to sidste. Temposætteren kan være nyttig i en iværksætterfase, og den autoritære lederstil kan have sin berettigelse i en alvorlig krise, men de gør som regel mere skade end gavn.

## Oppumpede resultater

Men hvis de følelsesmæssige kompetencer er så vigtige, hvordan forklarer man så, at der findes ubehøvede og brutale chefer i virksomheder med fornemme regnskabstal?

»Vi kan alle komme i tanke om ét eller to eksempler,« indrømmer Daniel Goleman.

»Men når vi laver en bred sammenligning i en større virksomhed eller en hel branche, så kan vi altid påvise en klar sammenhæng mellem emotionel intelligens og forretningsmæssige resultater. Og for det andet vil jeg stille spørgsmålstejn ved, hvor effektive disse ledere i virkeligheden er. De kan pumpe resultatet op i en kort periode, men det sker som regel på bekostning af de langsigtede menneskelige ressourcer, som er nødvendige for at opretholde det store overskud på længere sigt.«

Er emotionel intelligens noget, man enten har eller ikke har - eller kan det læres?

Daniel Golemans svar er umiddelbart beroligende:

»Ledere kan i lighed med alle andre udvikle deres emotionelle intelligens.

Men det kræver en del øvelse,« tilføjer han så.

»Det limbiske system lærer langsommere end den tænkende hjerne, neocortex, så man må generelt yde en større indsats for at styrke f.eks. evnen til at leve sig ind i andre menneskers situation end evnen til at analysere forretningsmæssige risici.

Hvis man øver sig meget, vil man imidlertid være i stand til at etablere nye forbindelser mellem neuronerne i hjernen, og de forstærkes, hver gang man gentager den nye adfærd. Til sidst bliver det noget, man gør

automatisk uden at tænke over det,« siger den amerikanske psykolog.

kim.hundevadt@jp.dk

## **Daniel Goleman**

- Psykolog og forfatter.
- Han har skrevet den internationale bestseller, Emotional Intelligence (på dansk: Følelsernes Intelligens), som alene i USA er solgt i én million eksemplarer og oversat til 30 sprog.
- Succesen er fulgt op i flere nye bøger - senest The Primal Leadership, som er skrevet sammen med kollegerne Richard Boyatzis og Annie McKee og i september kommer i en dansk udgave på Børsens Forlag med titlen Følelsesmæssig intelligens i lederskab.
- Daniel Goleman er knyttet til Harvard University og bestyrelsesformand for Consortium for Social and Emotional Learning på Rutgers University.

## **Emotionel intelligens**

Daniel Goleman og hans kolleger har i fællesskab konstrueret en model, som fordeler den emotionelle intelligens på fire områder: Selverkendelse, selvkontrol, social bevidsthed og relationer til andre mennesker.

Disse fire områder dækker til sammen over cirka tyve kompetencer - f.eks. evnen til:

- at kende sig selv - inklusiv styrker og svagheder
- at holde destruktive følelser under kontrol
- at være ærlig og troværdig
- at være fleksibel og kunne trives i en omskiftelig verden
- at se det positive - også i forhindringer
- at handle og gribe chancer
- at forstå andres følelser og synspunkter
- at motivere andre med en medrivende vision
- at beherske overtalelsens kunst
- at se og udvikle andres talenter
- at løse konflikter og samarbejde