

# Hvad er en leder gjort af?

Af **Daniel Goleman**

Af: *Daniel Goleman*

## **Hvad er en Leder gjort af?**

Intelligens og faglig viden er vigtige kvaliteter, men emotionel intelligens er alfa og omega indenfor ledelse.

Enhver forretningsmand m/k kender en historie om en yderst intelligent, fagligt dygtig person i en høj stilling, som blev forfremmet til en lederstilling og derefter mislykkedes. De kender også en historie om en person med solide – men ikke ekstraordinær – intellektuelle og faglige færdigheder, som blev forfremmet til en lignende stilling og der opnåede succes. Sådanne anekdoter understøtter den udbredte opfattelse af, at kunne udpege personer der indeholder ”the right stuff” til at lede, nærmere er en kunst end en videnskab. Når det kommer til stykket, varierer den personlige stil hos fortrinlige ledere; nogle ledere er stilfærdige og analytiske, andre skriger deres manifest ud fra bjergtoppen. Og ligeså vigtigt er det at forskellige situationer kræver forskellige typer ledere. Når virksomheder skal fusionere, kræves der en følsom forhandler ved roret, hvorimod virksomheder der skal vendes på ret køl forudsætter en mere kraftfuld autoritet.

Jeg har dog erfaret at de mest effektive ledere ligner hinanden på én afgørende måde: de besidder alle en høj grad af hvad der kaldes emotionel intelligens. Det skal ikke forstås på den måde at intelligens og faglige viden er irrelevant. Det er af stor betydning, men hovedsagelig som ”dørstopper”, hvilket vil sige at de udgør adgangskravene for at kunne besætte en høj stilling. Min research viser tydeligt, sammen med andre nylige undersøgelser, at emotionel intelligens er altafgørende indenfor ledelse. Uden den kan en person have den bedste uddannelse i verden, være skarpsindig, analytisk og bidrage med en uendelig strøm af gode ideer, men han vil stadig ikke blive en fremragende leder.

I løbet af det sidste år har mine kolleger og jeg fokuseret på hvorledes emotionel intelligens opererer i praksis. Vi har undersøgt forholdet mellem emotionel intelligens og en effektiv præstation, i særdeleshed hos ledere. Vi har observeret hvordan emotionel intelligens kommer til udtryk på arbejdspladsen. Hvordan kan man for eksempel udpege personer der besidder en høj grad af emotionel intelligens og hvordan opdager du det hos dig selv?

På de følgende sider vil vi gå i dybden med disse spørgsmål ved at gennemgå hver bestanddel af emotionel intelligens – selvindsigt, impuls kontrol, selvrealisering, empati og sociale færdigheder, i denne rækkefølge.

## At Vurdere Emotional Intelligens

De fleste store virksomheder har i dag ansat uddannede psykologer til at udvikle hvad er kendt som "kompetence-modeller". Disse skal hjælpe virksomheden til at udpege, uddanne og forfremme mulige stjerner indenfor ledelsespotentialet. Psykologerne har også udviklet lignende modeller for stillinger på mellemniveau. I de senere år har jeg analyseret kompetence-modeller fra 188 virksomheder, hvoraf størstedelen er store, globale virksomheder og inkluderer Lucent Technologies, British Airways og Credit Suisse.

Under udførelsen af dette arbejde var mit mål at fastslå hvilke personlige kvaliteter der baner vejen for fremragende præstationer i disse virksomheder, og i hvilken grad de gør det. Jeg grupperede kvaliteterne i tre kategorier; rent tekniske evner, som for eksempel regnskabsføring og forretningsplanlægning, kognitive kompetencer som analytisk ræsonnering, og evner der udviser emotionel intelligens som evnen til at samarbejde og kunne lede en virksomhed i forandring.

Til udarbejdelsen af nogle af kompetencemodellerne, spurgte psykologerne de øverste ledere i virksomhederne at pege på kvaliteter der var fællesnævner for organisationens dygtigste ledere. Til udarbejdelsen af andre modeller benyttede psykologerne sig af objektive kriterier som for eksempel en afdelings rentabilitet for at kunne adskille de fremragende ledere fra de middelmådige. Disse personer blev derefter grundigt testet og deres færdigheder blev sammenlignet. Denne proces resulterede i udarbejdelsen af lister over hvad effektive ledere indeholder. Listerne varierede i længde fra 7 til 15 punkter og indeholdt kvaliteter som initiativtagen og strategiske evner. Analyseresultaterne af dette materiale var overraskende. Kognitive færdigheder, såsom evnen til at kunne tænke i store linier og fremtidsvisioner var særlig vigtige. Men da jeg udregnede vigtighedsgraden af henholdsvis faglige færdigheder, intelligens og emotionel intelligens, viste det sig at emotionel intelligens var dobbelt så vigtig som de andre, i jobs på alle niveauer.

Derudover viste min analyse at betydningen af emotionel intelligens stiger i takt med du bevæger dig op i en virksomheds hierarki, hvor variationen i medarbejdernes faglige kvalifikationer er ubetydelige. Sagt på en anden måde; jo højere en dygtig leder rangerer, desto mere viste emotionel intelligens sig at være grunden til denne persons effektivitet. Da jeg sammenlignede dygtige leder på højeste ledelsesniveau med middelmådige ledere på samme niveau, viste det sig at 90% af forskellene i deres profiler skyldtes faktorer forbundet med emotionel intelligens, snarere end kognitive færdigheder.

Andre forskere bekræfter at emotionel intelligens ikke kun kendetegner fremragende ledere, men at den også forbindes med store præstationer. Afdøde David McClellands værker, han var en berømt forsker indenfor menneskelig og organisatorisk adfærd, er et godt eksempel. I en undersøgelse fra 1996 af en global føde- og drikkevarer virksomhed, opdagede McClelland, at når en leder besad en høj grad af emotionel intelligens, overgik deres afdeling det årlige indtjeningsmål med 20%. Samtidig lå afdelinger med en leder uden disse evner 20% under det årlige indtjeningsmål. McClellands konklusioner viste sig interessant nok at gøre sig lige så gældende i virksomhedens afdelinger i USA som i afdelingerne i Asien og Europa. Kort sagt fortæller undersøgelser overbevisende sammenhængen mellem en virksomheds

succes og dens ledes emotionelle intelligens. Lige så vigtigt er det, at undersøgelser også viser at det er muligt at udvikle sin emotionelle intelligens hvis man griber det rigtigt an.

## **Selvindsigt (Selvbevidsthed)**

Selvindsigt er den første bestanddel af emotionel intelligens – hvilket er logisk når man tænker på at Oraklet i Delphi gav rådet ”Kend dig selv” for tusindvis af år siden. Selvindsigt betyder at have en dyb forståelse af sine følelser, styrker, svagheder, behov og motivation. Mennesker med en dyb selvindsigt er hverken overkritiske eller urealistisk håbefulde. I stedet er de ærlige - overfor dem selv og andre.

Mennesker med en dyb selvindsigt anerkender hvordan deres følelser påvirker dem selv, andre mennesker, og deres arbejdspræstation. Derfor vil en person med selvindsigt der er klar over at stramme deadlines bringer det værste frem i ham, planlægge sin tid omhyggeligt og få sit arbejde gjort i god tid. En anden person med selvindsigt vil være i stand til at arbejde med en krævende kunde. Hun vil have forståelse for kundens indflydelse på hendes humør og de underliggende grunde for hendes frustrationer. Hun vil måske sige; ”deres trivielle krav flytter fokus fra det egentlige arbejde der skal udføres. Og hun vil tage det et skridt videre og vende sin vrede til noget konstruktivt.

Selvindsigt rækker så langt som en persons forståelse for hans eller hendes værdier og mål. En person med dyb selvindsigt ved hvor han eller hun er på vej hen og hvorfor. For eksempel vil han derfor være bestemt når han afslår et jobtilbud der er økonomisk fristende, men som ikke stemmer overens med hans principper eller langsigtede mål. En person der ikke besidder selvindsigt er tilbøjelig til at tage beslutninger der medfører indre oprør, da de strider imod ubevidste værdier. ”Pengene var gode, så jeg skrev under”, ville en person måske sige efter to år på en arbejdsplads, ”men arbejdet betyder så lidt for mig, at jeg keder mig hele tiden.” Mennesker med god selvindsigt træffer beslutninger der stemmer overens med deres værdier og de finder derfor energi i deres arbejde. Hvordan kan man udpege selvindsigt? Først og fremmest viser det sig som oprigtighed og en evne til at vurdere sig selv realistisk. Mennesker med selvindsigt er i stand til at ytre sig præcist og åbent – dog ikke nødvendigvis overstrømmende eller alt afslørende - omkring deres følelser og den indflydelse deres følelser har på deres job. For eksempel var en manager jeg kender, skeptisk overfor en ny personlig indkøber-service, hendes virksomhed, der var en stor indkøbscenter-kæde, skulle til at introducere. Uden tilskyndelse fra hendes afdeling eller hendes chef, tilbød hun dem en forklaring: ”det er svært for mig at støtte udførelsen for dette projekt”, indrømmede hun, ”fordi jeg ville virkelig gerne have ledet projektet, men jeg blev ikke valgt. Jeg håber I vil bære over med mig mens jeg bearbejder det.” Hendes overordnede respekterede hendes følelser, og en uge senere bakkede hun fuldt op om projektet. Sådant et selvkendskab kommer ofte til udtryk under ansættelsesprocessen. Bed en ansøger om at beskrive et øjeblik i hans liv hvor han var i følelsernes vold og gjorde noget han senere fortrød. Jobansøgere med god selvindsigt, er ærlige omkring at indrømme deres fejl – og de vil ofte fortælle deres historie med et smil på læben. Et af kendetegnene ved selvindsigt er en selvironisk sans for humor.

Selvindsigt kan også komme til udtryk under evalueringer af præstationer. Personer med god selvindsigt ved – og er veltilpasse med at tale om - deres begrænsninger og styrker, og de udviser ofte et behov for konstruktiv kritik. I modsætning er mennesker med en lav selvindsigt, tilbøjelige til at fortolke budskabet om at de skal forbedre sig som en trussel eller et tegn på nederlag. Mennesker med god selvindsigt kan også genkendes på deres selvtillid. De har en stærk bevidsthed om deres evner og de er mindre tilbøjelige til at bevæge sig ud i situationer hvor de kan mislykkes, ved for eksempel at overbebyrde sig på en arbejdsopgave. De er også klar over hvornår de skal bede om hjælp. De vil ikke påtage sig en udfordring de ved de ikke kan klare alene. De spiller på deres styrker.

Forstil dig en ansat i midten af en virksomheds hierarki, som blev inviteret til at overvære et strategimøde med topledelsen. Selvom hun var den der rangerede lavest i virksomhedens hierarki under mødet, sad hun ikke bare lyttede tavst i ærefrygt. Hun vidste at hun havde en logisk tankegang og evnen til at præsentere sine ideer overbevisende. Samtidig stoppede hendes selvindsigt hende fra at bevæge sig ind på områder hvor hun vidste hun var svag.

På trods af værdien i at have mennesker med god selvindsigt på en arbejdsplads, tyder min research på, at topledere sjældent tillægger selvindsigt den betydning den fortjener, når de søger potentielle ledere. Mange ledere forveksler ærlighed omkring deres følelser for at være et tegn på svaghed og de viser ikke medarbejdere der er bevidste om deres mangler den fortjente respekt. Sådanne mennesker bliver for hurtigt affærdigede som ”ikke stærke nok” til at lede andre. I virkeligheden forholder det sig stik modsat. For det første beundrer og respekterer mennesker generelt ærlighed. For det andet befinder ledere sig ofte i situationer, hvor de er tvunget til at oprigtigt at vurdere evner – deres egne og andres. Har vi ledelsesekspertisen til at opkøbe en konkurrent? Kan vi lancere et nyt produkt på seks måneder? Mennesker som vurderer dem selv ærligt – hvilket vil sige mennesker med selvindsigt – er godt udstyret til at gøre det samme for deres virksomhed.

## **Impulskontrol (Selvkontrol)**

Biologiske impulser styrer vores følelser. Vi kan ikke ignorere dem eller blive af med dem, men vi kan gøre meget for at håndtere og styre dem. Impulskontrol, der er ligesom en vedvarende indre dialog, er den bestanddel af emotionel intelligens der frigør os fra at være fanger af vores følelser. Mennesker i en sådan indre dialog føler dårlige sindsstemninger og emotionelle impulser som alle andre, men de finder måder at kontrollere dem på og formår endda at kanalisere dem til noget nyttefuldt. Forestil dig en leder der netop har set sine medarbejdere fremlægge mangelfuld analyse for virksomhedens bestyrelse. I den tristhed der følger, vil lederen måske føle sig fristet til slå på bordet i vrede eller sparke til en stol. Han kunne fare op og råbe ad medarbejderne. Eller han vil måske gå rundt, trykkende tavs og stirre olmt på de ansatte før han stormer ud. Men hvis han besad impulskontrol, ville han vælge en anden tilgang. Han ville veje sine ord nøje og anerkende medarbejdernes præstation uden at drage hurtige konklusioner. Han ville derefter trække sig tilbage for at overveje grundene til fiaskoen. Er det af personlige grunde eller måske en mangel på

indsats? Hvilken rolle spillede han i miseren? Efter en nøje overvejelse af disse spørgsmål, ville han kalde medarbejderne sammen, fremlægge konsekvenserne af hændelsen og dele sine følelser omkring det. Han ville derefter præsentere sin analyse af problemet og en velovervejede løsning på det.

Hvorfor er impuls kontrol så vigtig en kvalitet for ledere at besidde? For det første er mennesker der kan kontrollere deres følelser og impulser – det vil sige mennesker der optræder med fornuft – i stand til at skabe et miljø der er kendetegnet ved tillid og retfærdighed. I sådant et miljø er politik og indbydes kampe kraftig reduceret og produktiviteten er i top. Talentfulde mennesker stimuler til virksomheden og de føler sig ikke fristet til at forlade den igen. Impuls kontrol har også en tendens til at forplante sig nedefter i systemet. Ingen vil være kendt for at have et hidsigt temperament hvis chefen er kendt for sin rolige tilgang. Mindre dårligt humør på ledelsesniveau medfører mindre dårligt humør i hele organisationen. For det andet er impuls kontrol vigtig af konkurrencemæssige årsager. Alle ved at forretningslivet i dag er kendetegnet ved flertydighed og forandring. Virksomheder fusionerer og går konkurs regelmæssigt. Teknologien forandrer arbejdet i en svimlende hastighed. Mennesker der har kontrol over deres følelser, har evnen til at følge med forandringer. Når et nyt udviklingsprogram introduceres, går de ikke i panik, men de er i stedet i stand til ikke at dømmes på forhånd, søge informationer og lytte til chefen forklare om det nye program. Som initiativet rykker fremad er de i stand til at rykke med det. Sommetider er det endda dem der baner vejen frem. Dette var tilfældet for en manager i en stor fabriksvirksomhed. Som hendes kolleger har hun de sidste fem år benyttet et bestemt softwareprogram. Programmet styrede hvordan hun indsamlede og rapporterede data og hvordan hendes indstilling var til virksomhedens strategi. En dag meddelte en af topledere, at et nyt program skulle installeres, der i høj grad ville ændre den proces hvorved information blev indsamlet og vurderet i virksomheden. Der hvor mange medarbejdere i organisationen bitterligt beklagede sig over hvor forstyrrende og besværlig, ændringen ville blive, overvejede manageren derimod grundene til installationen af det nye program og hun blev overbevist om dets potentiale for at forbedre virksomhedens præstation. Hun deltog aktivt og interesseret i undervisningen i dette program – nogle af hendes kolleger nægtede at deltage – og blev til sidst forfremmet til at lede flere afdelinger, til dels på grund af hendes effektive udnyttelse af den nye teknologi. Jeg vil understrege betydningen og vigtigheden af impuls kontrol endnu mere og påstå at det forhøjer integriteten, hvilket ikke kun er en personlig dyd men også en organisatorisk styrke. Mange af de dårlige hændelser i virksomheder er en følge af impulsiv opførsel. Mennesker planlægger sjældent at overdrive indtjeningen, dække over omkostningskontoen, tage fra kassen eller misbruge magt til personlig vinding. I stedet viser en mulighed sig og mennesker med en lav impuls kontrol siger bare ja.

Forestil dig som kontrast en top leder i en stor fødevarer virksomheds opførsel. Lederen var yderst ærlig i hans forhandlinger med lokale distributører. Han fremlagde jævnlige sine omkostninger ned til mindste detalje, og gav dermed distributørerne en realistisk forståelse for virksomhedens prisfastsættelse. Denne fremgangsmåde medførte at lederen ikke altid kunne køre hårde forhandlinger. Til tider følte han behov for at højne indtjeningen ved at tilbageholde informationer om virksomhedens udgifter. Men han overvandt denne impuls – han indså at det på længere sigt var mere

meningsfuldt at bekæmpe den. Hans emotionelle impuls kontrol gav bonus i form af stærke vedvarende forbindelser til distributører, der gavnede virksomheden mere end en hvilken som helst kortvarig indtjening kunne have gjort.

Indikatorerne på at en person besidder impuls kontrol er derfor svære at overse; en tilbøjelighed til at reflektere og handle med omtanke og en evne til at føle sig tilpas med flertydighed og forandring. Mennesker der kan kontrollere deres følelser bliver til tider anset for at være kolde, deres velovervejede tilbagemeldinger misfortolkes som mangel på indlevelse. Personer med iltre temperament anses for at være "klassiske ledere" – deres udbrud anses for at være kendetegnet for deres karisma og styrke. Men når sådanne mennesker når helt til tops arbejder deres impulsivitet ofte imod dem. Min research viser at ekstreme udbrud af negative følelser aldrig har vist sig som faktorer medvirkende til god ledelse.

### **Selvrealisering (Motivation)**

Hvis der er ét karaktertræk som praktisk talt alle effektive ledere har, er det evnen til at realiserer sig selv. De går målrettet efter at præstere udover de forventninger der stilles til dem af dem selv og andre. Kodeordet i denne forbindelse er at præstere. Mange menneskers motiveres af eksterne faktorer som for eksempel en høj løn, den status der følger med at have en imponerende titel eller være en del af en prestigefyldt virksomhed. Mennesker med lederpotentiale motiveres derimod af et dybtliggende ønske om at præstere for præstationens skyld.

Hvis man er på udkig efter ledere, hvordan kan man så genkende mennesker som motiveres af et ønske om at præstere snarere end eksterne belønninger? Det første tegn en passion for selve arbejdet. Sådanne mennesker søger kreative udfordringer, elsker at lære og sætter en ære i et veludført stykke arbejde. De udviser også en utrættelig energi i forsøget på at forbedre tingene. Mennesker med en sådan energi synes ofte rastløse med status quo. De er vedholdende i deres spørgsmål om hvorfor tingene gøres på den ene måde og ikke den anden og de er ivrige efter at søge nye indfaldsvinkler til deres arbejde. En manager i en kosmetikvirksomhed, for eksempel, var frustreret over at skulle vente to uger på at modtage omsætningsresultaterne fra hans medarbejdere i marken. Det lykkedes ham til sidst at finde frem til et automatiseret telefonsystem der ville bippe en besked ind til hans medarbejdere hver dag klokken fem. En automatisk besked tilskyndede dem derefter til at sende en besked tilbage med deres tal – hvor mange opkald og hvor mange salg de havde haft den dag. Systemet forkortede tiden på feedback om omsætning fra uger til timer.

Denne historie illustrer to andre karaktertræk hos mennesker der er drevet af at præstere. De højner igen og igen præstationsniveauet og de kan lide at holde regnskab med det. Hvis vi tager præstationsniveauet først. Under evalueringer af præstationer, beder mennesker med en høj grad af selvrealisering måske deres overordnede om at få udvidet deres arbejdsområde og ansvar. Naturligvis vil en medarbejder der kan kombinere selvindsigt med selvrealisering være i stand til at kunne se sine begrænsninger – men hun vil ikke stille sig tilfreds med at skulle nå en målsætning der synes for nem at opfylde. Som en naturlig konsekvens for mennesker der drives af at højne deres præstationer er, at de samtidig ønsker en metode til at holde regnskab

med deres fremskridt – deres egne, deres afdelings og deres virksomheds. Hvor mennesker hvis selvrealisering ikke er drevet af præstationer, ofte er uklare omkring deres resultater, holder mennesker der drevet af at præstere derimod ofte regnskab ved at være ajourført med kontante indikatorer af deres præstationer, som for eksempel indtjeningsevne og markedsandele. Jeg kender en økonomichef som begynder og slutter sin dag på nettet, hvor han sammenligner sin aktiekapitals præstationer imod fire standarder sat af den industrielle sektor.

Det er interessant at mennesker der er kendetegnet ved høj selvrealisering, forbliver optimistiske selv når alle odds er imod dem. Under sådanne omstændigheder forbindes impuls kontrol med præstations-motivation for at overvinde den frustration og depression der følger i kølvandet på et tilbageslag eller en fiasko. Tag eksemplet med en anden økonom ved en investeringsvirksomhed. Efter adskillige succesrige år mindskedes hendes kapital tre kvartaler i træk hvilket medførte at tre store institutionelle klienter valgte at tage deres forretninger et andet sted hen. Nogle ledere ville have lagt skylden for det bratte fald i indtjeningen på eksterne omstændigheder uden for deres kontrol, andre ville måske have anset tilbageslaget som en personlig fiasko. Denne økonom øjnede imidlertid en mulighed for at bevise at hun evnede at lede virksomheden tilbage på rette kurs. To år senere, da hun blev forfremmet til en meget høj lederstilling i virksomheden, beskrev hun hændelsen som ”det bedste der nogensinde er sket for mig, jeg lærte så mange ting af denne oplevelse”.

Ledere der forsøger at udpege medarbejdere med en stærk selvrealisering kan søge efter et sidste bevis; dybt engagement i organisationen. Når mennesker elsker deres job for arbejdet i sig selv, føler de ofte et stærkt engagement i virksomheden der gør dette arbejde muligt. Engagerede medarbejdere er tilbøjelige til at blive i en virksomhed, selv når de bliver opsøgt af headhuntere der tilbyder store penge. Det er ikke vanskeligt at forstå hvordan en høj grad af præstationsrealisering udmønter sig i stærk ledelse. Hvis du sætter præstationsniveauet højt for dig selv, vil du gøre det samme for din virksomhed hvis står i en situation hvor det er muligt for dig. Ligeledes er et drive til overgå målsætningen og en interesse i at holde regnskab med præstationer smitsom. Ledere med disse karaktertræk er ofte i stand til at opbygge et team omkring dem med de samme karaktertræk. Og selvfølgelig er optimisme og organisatorisk engagement grundlæggende for ledelse – prøv bare at forestil dig at lede en virksomhed uden dem.

## **Empati**

Af alle dimensioner af emotionel intelligens, er empati den kvalitet der er nemmest at genkende. Vi har alle oplevet en følsom lærers eller vens empati og vi er alle blevet ramt af dens fravær hos en ufølsom træner eller chef. Men når det kommer til forretningslivet hører man sjældent mennesker blive rost, for slet ikke at nævne belønnet, for deres empati. Ordet i sig selv virker ikke særlig forretningsmæssigt, og virker malplaceret i forretningslivets hårde realiteter.

Men empati betyder ikke en ”jeg er okay – du er okay” rørstrømskhed. For en leder betyder det ikke at pådrage sig andre menneskers følelser som sine egne og forsøge at tilfredsstille alle. Det ville være et mareridt – og det ville umuliggøre handling. I

stedet betyder empati at respektere medarbejderes følelser med omtanke – sammen med andre faktorer – i processen at tage intelligente beslutninger. Som et eksempel på hvordan empati fungerer i praksis, overvej hvad der skete med to gigantiske kortage virksomheder da de fusionerede og denne fusion medførte at mange medarbejdere skulle afskediges. En afdelingsleder kaldte sine medarbejdere sammen og gav en dystre tale der understregede det store antal af medarbejdere der snart skulle afskediges. Lederen af en anden afdeling gav sine medarbejdere en anden slags tale. Han var ærlig omkring sine egne bekymringer og sin forvirring, og han lovede at holde medarbejderne informerede og at behandle alle retfærdigt. Forskellen mellem disse to chefer var empati. Den første leder var for bekymret omkring sin egen skæbne til at tage hensyn til sine kollegers nervøsitet og angst. Den anden vidste instinktivt hvad hans medarbejdere følte og anerkendte deres frygt med sine ord. Er det nogen overraskelse at den første ledere så sin afdeling gå ned i takt med at mange demoraliserede mennesker, specielt de mest talentfulde, tog deres afsked.? I modsætning til den første, fortsatte den anden leder med at være en stærk leder, hans bedste folk blev og hans afdeling var produktiv som aldrig før.

Empati er specielt vigtigt i dag som en bestanddel af ledelse af mindst tre grunde; den stigende benyttelse af teams, hastigheden af globaliseringen og det voksende behov for at fastholde talenter. Forestil dig udfordringen i at lede et team. Som enhver der har været en del af et team kan bevidne, er det en kedel af kogende følelser. Det bliver ofte stillet overfor at skulle nå til enighed – hvilket kan være svært nok med to personer og tiltagende svært i takt med at antallet forøges. Selv i grupper på så få som fire eller fem medlemmer, formes der alliancer og modstridende dagsordner. Et teams leder skal være i stand til at fornemme og forstå alle medlemmernes synspunkter. Dette er nøjagtig hvad en marketing manager i en stor IT-virksomhed var i stand til, da han blev udpeget som leder for et vanskeligt team. Gruppen var i oprør, overbebyrdet med arbejde og kunne ikke overholde deadlines. Spændingerne mellem medlemmerne var store. At lave ændringer i procedurerne var ikke tilstrækkeligt til at bringe gruppen sammen og gøre den til en effektiv del af virksomheden. Så manageren lavede flere forskellige ændringer. Under en række møder med hver enkelt medarbejder, tog hun sig tid til at lytte til alle medlemmer af gruppen. Hun fandt ud af hvad der frustrerede dem, hvordan de vurderede og rangerede deres gruppemedlemmer, og hvorvidt de havde følt at de blev overhørt. Og derefter instruerede hun teamet på en måde der fik dem bragt sammen igen. Hun opfordrede medlemmerne til at fortælle åbent om deres frustrationer og hun hjalp dem med at komme med konstruktiv kritik under møder. Kort sagt tillod hendes empati hende at forstå teamets følelsesmæssige sammensætning. Resultatet var ikke kun øget samarbejde mellem medlemmerne, men det gavnet også forretningen, idet en bredere vifte af interne kunder benyttede teamet til at assistere dem. Globaliseringen er en anden grund til at empati bliver en stadig vigtigere kvalitet for ledere i erhvervslivet. Tværkulturelle dialoger kan nemt lede til fejlagtige antagelser og misforståelser. Empati er midlet mod dette. Mennesker der besidder det er opmærksomme på diskrete tegn i menneskers kropssprog, de hører det budskab der ligger bag ordene. Derudover har de en dyb forståelse af vigtigheden og eksistensen af kulturelle og etniske forskelle.

En amerikansk konsulents team havde netop givet et bud på et projekt for en potentiel japansk kunde. Under deres forhandlinger med amerikanske kunder var teamet vant til at blive bombarderet med spørgsmål efter at have givet sådant et tilbud, men denne gang blev det modtaget med lang tavshed. Nogle medlemmer af teamet fortolkede tavsheden som misbilligelse og de var parat til at pakke deres ting og gå. Konsulenten der ledede teamet gav tegn til dem at de skulle blive. Selvom han ikke var særligt bekendt med japansk kultur, læste han kundens ansigtsudtryk og kropsholdning og fornemmede ikke afvisning men interesse – endda dyb overvejelse. Han havde ret. Da kunden omsider talte, var det for at give jobbet til konsulentvirksomheden.

Endelig spiller empati en central rolle i bibeholdelsen af talent, specielt i vores informationssamfund. Ledere har altid benyttet sig af empati for at udvikle og fastholde dygtig arbejdskraft, men i dag er indsætterne højere. Når dygtige medarbejdere forlader en virksomhed tager de virksomhedens viden med sig. Det er her coaching og vejledning kommer ind i billedet. Det er gentagne gange blevet bevist at coaching og vejledning betaler sig. Ikke kun i form af bedre præstationer men også i en forøget jobtilfredshed og mindsket udskiftning i medarbejderstaben. Men det der gør coaching og vejledning mest effektivt er relationens udformning. Dygtige coaches og vejledere kommer ind under huden på de mennesker de hjælper. De fornemmer hvordan de skal give effektive tilbagemeldinger. De ved på hvilke tidspunkter de skal skubbe på for bedre præstationer og hvornår de skal holde tilbage. De demonstrerer hvordan empati fungerer i praksis når de coacher deres protégéer.

Som sagt får empati ikke meget respekt i erhvervslivet. Folk undrer sig over hvordan ledere kan tage svære beslutninger hvis de ”føler” med alle de mennesker der påvirkes af deres beslutning. Men ledere med empati gør mere end at sympatisere med mennesker omkring dem, de bruger deres viden til at forbedre deres virksomheder på diskrete, men vigtige måder.

### **Sociale færdigheder (Relations-evne, Social Ansvarlighed)**

De tre første komponenter af emotionel intelligens er alle færdigheder der omhandler evnen til selvadministration. De to sidste, empati og sociale færdigheder, omhandler en persons evne til at håndtere relationer til andre. Som en bestanddel af emotionel intelligens er sociale færdigheder ikke så enkelt som det lyder. Det er ikke bare et spørgsmål om venlighed, selvom mennesker med stor social intelligens sjældent er usympatiske. Sociale kompetencer er nærmere evnen til at være venlig med et formål, det vil sige at udvikle mennesker i den retning du ønsker, hvad enten det er enighed omkring ny marketingstrategi eller entusiasme omkring et nyt produkt.

Socialt intelligente mennesker har en tendens til at have en stor omgangskreds. De har en evne til at finde noget tilfælles med alle slags mennesker – en evne til at opbygge forhold. Dette betyder ikke at de konstant socialiserer, det betyder at de arbejder efter filosofien at intet vigtigt kan gøres alene. Sådanne mennesker kan stole på deres netværk når det bliver tid til action.

Sociale færdigheder er kulminationen af de øvrige dimensioner af emotionel intelligens. Mennesker har en tendens til at være særdeles effektive til forvalte relationer når de kan forstå og administrere deres egne følelser og kan sympatisere med andre menneskers følelser. Selv selvrealisering bidrager til social intelligens. Husk på, at mennesker der er drevet af at præstere har en tendens til at være optimistiske, selv under omstændigheder hvor de oplever tilbageslag eller fiasko. Når mennesker er optimistiske, præger deres varme og glød, deres samtaler med andre og deres fremtræden i andre sociale sammenhænge. De er populære og af god grund. Da social intelligens er resultatet af de øvrige dimensioner af emotionel intelligens, vil dens kendetegn sikkert lyde bekendte på nuværende tidspunkt. Mennesker der er socialt intelligente er mestre i at lede teams – det er den måde hvorpå deres empati fungerer. De er samtidig eksperter i overtalelsens kunst – hvilket er en manifestation af selvindsigt, impuls kontrol og empati kombineret. Hvis en person råder over disse færdigheder, vil han være i stand til at vide hvornår han skal benytte følelsesmæssig argumentation og hvornår en argumentation der appellerer til fornuft vil fungere bedst. Motivation, når den er synlig, medfører at sådanne mennesker er fortræffelige til at samarbejde, idet deres passion for deres arbejde breder sig til andre og de er fokuseret på at finde løsninger.

Men til tider kommer social intelligens til udtryk på måder, de andre komponenter af emotionel intelligens ikke gør. For eksempel vil socialt intelligente mennesker ofte give det indtryk at de ikke arbejder når de er på job. De ser ud til fordriver tiden med hyggesnak – de småsnakker med kollegerne på gangene eller joker med medarbejdere der ikke engang arbejder med deres område. Socialt intelligente mennesker er dog ikke af den opfattelse at det er logisk at sætte begrænsninger på deres relationer. De knytter bånd til mange mennesker fordi de ved, at i disse omskiftelige tider har de måske på et tidspunkt behov for hjælp fra en de netop i dag er ved at lære at kende.

Overvej for eksempel situationen for en leder af strategiafdelingen i en global virksomhed indenfor computerhardware. I 1993 var han overbevist om at virksomhedens fremtid lå indenfor IT. I løbet af det næste år, skabte han alliancer med andre der delte hans opfattelse. Han benyttede sig af sine sociale kompetencer til at sætte et virtuelt samfund i værk der opererede på tværs af niveauer, afdelinger og nationer. Han benyttede derefter dette de facto team til at udforme en hjemmeside for virksomheden. Virksomheden var blandt de første store organisationer, der havde en hjemmeside. På eget initiativ, uden budgetmæssige beføjelser og uden virksomhedens vidende, tilmeldte han virksomheden til at deltage i en årlig kongres for IT industrien. Han bad sine allierede om hjælp og overtalte forskellige afdelinger til at donere penge. Han rekrutterede mere end halvtreds mennesker fra forskellige afdelinger til at repræsentere virksomheden ved kongressen. Ledelsen bemærkede hans anstrengelser. Indenfor et år efter kongressen, dannede lederens team basis for virksomhedens første internetafdeling og lederen blev officielt udpeget til at lede afdelingen. For at nå så langt havde lederen ignoreret de konventionelle grænser, skabt og plejet forbindelser med mennesker i alle afkroge af organisationen.

Bliver social intelligens opfattet som en afgørende kvalitet indenfor ledelse? Svaret er ja. Specielt når man sammenligner med de andre bestanddele af emotionel intelligens. Det lader til, at mennesker instinktivt er klar over at en leder skal være i stand til

skabe og bibeholde vellykkede relationer – ingen leder kan klare sig alene. Når alt kommer til alt er det en leders job at få udført et stykke arbejde gennem andre mennesker, og social intelligens muliggør dette. En leder der ikke er i stand til at give udtryk for sin empati kan ligeså vel være foruden denne evne. Og en leders motivation er nytteløs hvis han ikke kan kommunikere sin passion videre til sine medarbejdere. Social intelligens gør ledere i stand til bruge deres emotionelle intelligens på arbejdspladsen.

Det ville være tåbeligt at hævde at god gammeldags intelligens og faglige viden ikke er vigtige ingredienser i stærk ledelse. Men opskriften ville ikke være fuldendt uden emotionel intelligens. Opfattelsen var engang at emotionel intelligens var ”godt at have” for ledere i erhvervslivet. Nu ved vi, med henblik på præstationer i erhvervslivet, at det er ingredienser der er ”nødvendigt at have”. Det er derfor heldigt at emotionel intelligens kan læres. Processen er ikke nem. Den tager tid og, mest af alt, engagement. Men goderne der følger med at have en veludviklet emotionel intelligens, både for individet og organisationen, gør det umagen værd.

## Goleman`s Fem Komponenter for Emotionelle intelligens

	<b><u>Definition</u></b>	<b><u>Kendetegn</u></b>
<b><u>Selvindsigt</u></b>	Evnen til at anerkende og forstå dine sindsstemninger, følelser og drives, såvel som deres effekt på andre	selvtillid realistisk selvbedømmelse selvironisk form for humor
<b><u>Impulskontrol</u></b>	Evnen til at kontrollere eller kanalisere impulser og sindsstemninger.  En tilbøjelighed til at undgå at dømmes for hurtigt – at tænke før man handler	tillidsfuldhed og integritet  veltilpashed med flertydighed  åben for forandring
<b><u>Selvrealisering</u></b>	En passion for arbejdet der går ud over penge eller status  En tilbøjelighed til at søge opnåelse af mål med energi og vedholdenhed	stærkt ønske om at præstere  optimisme, selv når de står overfor nederlag engagement i virksomheden
<b><u>Empati</u></b>	Evnen til at forstå menneskers følelsesmæssige sammensætning  Evne til at behandle mennesker i overensstemmelse med deres følelsesmæssige reaktioner	ekspertise i at udvikle og fastholde talent  tværkulturel forståelse  servicemindet overfor klienter og kunder
<b><u>Sociale færdigheder</u></b>	Dygtighed i at administrere og opbygge netværker  En evne til at finde fælles interesser skabe et fundament for relationer	effektive i at skabe forandring  en evne til at overtale  ekspertise i at opbygge og lede teams

## Kan man lære emotionel intelligens?

Mennesker har i umindelige tider debatteret hvorvidt evnen til at lede er medfødt eller tillært. På samme måde debatteres emotionel intelligens. Bliver mennesker født med bestemte grader af for eksempel empati eller tilegner man sig empati gennem livserfaringer?. Svaret er begge dele. Videnskabelige undersøgelser tyder stærkt på at genetikken spiller ind på emotionel intelligens. Psykologisk og udviklingsmæssig research indikerer at opdragelse også spiller en rolle. Hvad der spiller den største rolle vil måske aldrig blive fastlagt, men research og praksis viser tydeligt at emotionel intelligens kan tillæres.

En ting ligger fast og det er at emotionel intelligens tiltager med alderen. Der findes et godt gammeldags ord for fænomenet: modenhed. Men selv med modenhed har visse mennesker behov for træning for at højne deres emotionelle intelligens. Desværre er alt for mange uddannelsesprogrammer der har til hensigt at opbygge ledelseskompetencer, deriblandt emotionel intelligens – spild af tid og penge. Problemet er simpelt: der fokuseres på den forkerte del af hjernen.

Emotionel intelligens dannes i neurotransmitterne i hjernens limbiske system der styrer følelser, impulser og handlekraft. Research viser at det limbiske system lærer bedst gennem motivation, øvelse og feedback. Sammenlign dette med den læring der foregår i neocortex, der styrer analytiske og tekniske evner. Neocortex råder over abstrakt tankegang og logik. Det er den del af hjernen der forstår hvordan man bruger en computer eller hvordan man foretager et salgsopekald ved at læse en bog. Ikke overraskende – men fejlagtigt – er det den del af hjernen der rettes fokus på ved de fleste uddannelsesprogrammer der har til hensigt at højne emotionel intelligens. Når sådanne programmer benytter en neocortikal fremgangsmåde viser min research ved Konsortiet for Forskning i Emotionel Intelligens i Organisationer, at de endda kan have en negativ effekt på menneskers arbejdspræstationer. For at højne emotionel intelligens, skal virksomheder ændre deres fokus til også at omfatte det limbiske system. De må hjælpe deres medarbejdere til at bryde med gamle handlingsvaner og etablere nye. Dette tager ikke blot langt mere tid end de konventionelle uddannelsesprogrammer, det kræver også en tilgang der tager hensyn til individet.

Forestil dig en leder der anses af hendes kolleger for ikke at besidde empati. En del af denne mangel viser sig i manglen på evnen til at lytte, hun afbryder folk og er ikke opmærksom på hvad medarbejderne siger. For at rette op på problemet skal lederen motiveres til at ønske forandring, og hun har behov for øvelse og feedback fra andre i virksomheden. En kollega eller coach kunne blive benyttet til at fortælle lederen når hun ikke lytter. Hun vil derefter være nødt til at gennemgå hændelsen igen og give en bedre respons, det vil sige demonstrere hendes evne til at tage ind hvad andre siger. Lederen kunne også blive bedt om at observere andre ledere der er dygtige til at lytte og derefter efterligne deres opførsel.

Med vedholdenhed og øvelse kan en sådan proces medføre vedvarende resultater. Jeg kender en direktør på Wall Street der ønskede at forbedre sin empati – specielt hans evne til at læse menneskers reaktioner og se tingene fra deres synsvinkel. Før han påbegyndte sin mission, var direktørens medarbejdere skræmt fra vid og sans af at

arbejde sammen med ham. Folk gik endda så langt som til at skjule dårlige nyheder for ham. Naturligvis var han chokeret da han blev konfronteret med dette. Han tog hjem og fortalte det til sin familie – og de understøttede hvad han havde erfaret på arbejde. Når deres holdninger på ethvert givet emne ikke stemte overens med hans, var også de bange for ham. Med hjælp fra en coach tog direktøren på arbejde for at højne sin empati gennem øvelse og feedback. Hans første skridt var at tage en ferie til et fremmed land hvor han ikke talte sproget. Under hans ophold var han opmærksom på sine reaktioner overfor det ukendte og hans åbenhed overfor mennesker der var anderledes end ham selv. Da han vendte hjem, ydmyg over sin uge i udlandet, bad direktøren sin coach om at følge ham tavst dele af dagen, adskillige gange om ugen for at kunne give kritik på hvordan han behandlede mennesker med nye eller andre perspektiver. Samtidig benyttede han interaktioner på arbejde som muligheder for at øve sig i at lytte til ideer der adskilte sig fra hans. Til sidst videoptog han sig selv under møder og bad dem der arbejdede for og med ham om at give kritik på hans evne til at anerkende og forstå andre menneskers følelser. Det tog adskillige måneder, men direktørens emotionelle intelligens blev i sidste ende højnet. Forbedringen afspejledes i hans overordnede arbejdspræstation.

Det er vigtigt at understrege at en højnelse af emotionel intelligens ikke kan ske og ikke vil ske uden en et ærligt ønske om forandring og en helhjertet indsats. Et kortvarigt kursus vil ikke hjælpe og man kan heller ikke købe en instruktionsmanual. Det er meget sværere at lære hvordan man empatiserer – hvordan empatien bliver en del af ens reaktionsmønster som en naturlig respons på mennesker – end det er at blive dygtig til regressionsanalyse. Men det kan lade sig gøre. ” Store bedrifter er aldrig opnået uden entusiasme” skrev Ralph Waldo Emerson. Hvis dit mål er at blive en ægte leder kan disse ord fungere som dit ”vejskilt” i dine anstrengelser for at udvikle en høj grad af emotionel intelligens.