

Ledelse og emosjonell intelligens

av John-Erik Stenberg, Considium Consulting Group AS

En lederkarriere krever interesse for mennesker

Veien til den første lederstillingen går for de fleste gjennom en fagkarriere basert på utdanning og arbeidserfaring der logikk og rasjonalitet er høyt prioritert. Men solid utdanning og erfaring kun forankret i det rasjonelle er ikke lenger tilstrekkelig for en vellykket lederkarriere! Stadig mer velutdannede, kunnskapsrike og selvbevisste medarbeidere vil ønske seg en leder som også kan vise emosjonell intelligens.

For fremtidens ledere vil god håndtering av både fakta og følelser være en klar forutsetning for å utføre en lederjobb. Det er når ledere med sterk forankring i det logisk-rasjonelle ikke tar følelser på alvor, at det blir problemer. Ved å stole for mye på det rasjonelle og la være å forholde seg til følelser, vil en leder oppleves som fjern, upersonlig og lite interessert i sine medarbeidere.

En leder må være nysgjerrig på hva som driver egne medarbeidere og sammen med dem lære seg å utvikle gode relasjoner i det daglige arbeidet. Mange ledere tror nok at de er mer "interessert" i mennesker enn de egentlig er. Fra et rasjonelt utgangspunkt basert på rapporter, analyser, planer etc. ser de seg selv som veldig involvert i virksomheten. Men ved å ekskludere seg fra det som skjer menneskene imellom i egen organisasjon, blir ledere passive observatører til det medarbeiderne opplever i det daglige.

Med en ensidig rasjonell virkelighetsoppfatning¹ vil mange redusere sine muligheter for en vellykket lederkarriere!

Rasjonell og emosjonell intelligens

Skole- og utdanningssystemet har primært vært opptatt av rasjonell intelligens og av å måle IQ. I dag lærer vi imidlertid at mennesker har flere typer av intelligens og at rasjonell intelligens bare er en av dem. Fordi ledere skal arbeide med mennesker, vil emosjonell intelligens² i tillegg til rasjonell intelligens i fremtiden være en forutsetning for å håndtere en lederjobb.

Utvikling av emosjonell intelligens er bl. a. forankret i empati og andre sosiale ferdigheter³. Empati er evne til å forstå hva andre mennesker føler og behandle folk best mulig ut fra den enkeltes emosjonelle reaksjoner. Sosiale ferdigheter innebærer å skape kontakt samt bygge relasjoner og nettverk. Det er ledere som har utviklet god sosial og emosjonell intelligens som er flinke til å få med seg folk, bygge og lede team, gjennomføre vellykkede endringsprosesser etc.

Selv med lang praktisk ledererfaring finner mange et utfordrende å håndtere det emosjonelle i lederjobben. En av fallgruvene ledere med ensidig forankring i det logisk-rasjonelle kan snuble i, er at de for raskt tar rasjonelle beslutninger som viser

seg å være emosjonelt uintelligente. Dette møter ofte uventede reaksjoner i form av irritasjon og motvilje fra medarbeidere som opplever lederens beslutninger som meningsløse. En leder kan oppleve slike reaksjoner som svært urettferdige, da beslutningene fra ledelsens side vurderes som klart rasjonelle og helt nødvendige. Medarbeiderne derimot ser sin leder som en person uten emosjonell intelligens!

Utvikling av emosjonell intelligens

Dyktige ledere er klar over at de lever i en virkelighet som består av både fakta og følelser. Sagt på en annen måte: De ser at deres ansvarsområde omfatter både en rasjonell og en emosjonell virkelighet. Utfordringen er ofte å komme mer i inngrep med medarbeidernes hverdag – spesielt den emosjonelle. Dette krever at de er til stede sammen med egne medarbeidere og tar relasjonene til dem på alvor. Slik blir de flinkere til å tolke sosiale signaler fra medarbeiderne og kan samarbeide bedre med alle.

Ledere må selv ta initiativ til å utvikle empati og andre sosiale ferdigheter. De kan f. eks. be om tilbakemelding fra medarbeidere og andre nøkkelpersoner på hvordan de oppfattes som ledere. Dette kan være et ledd i en egenutvikling hvor lederne benytter muligheten til å lære mer om seg selv og sin lederrolle gjennom regelmessige tilbakemeldinger.

Problemer med å forholde seg til både fakta og følelser

Store private og offentlige virksomheter preges ofte av en byråkratisk organisering, og her vil ledere som tar sine medarbeideres emosjonelle virkelighet på alvor, møte spesielle utfordringer. I en byråkratisk organisasjon vil sterk vekt på det rasjonelle mer eller mindre være en premisse som den enkelte leder ikke uten videre kan gjøre så mye med! Typisk for byråkratiet⁴ er det upersonlige, ofte preget av regelstyring fremfor resultatstyring og vertikalt hierarki fremfor horisontalt nettverk. Her kan rasjonelle ledere lett ekskludere seg fra egen organisasjons emosjonelle virkelighet uten at det på kort sikt vekker oppsikt!

Mange ledere opplever sprikende forventninger til hvordan de skal utøve lederrollen. På den ene siden forventes de å være til stede og i inngrep med det som foregår i egen organisasjon – mens de på den andre siden skal la medarbeiderne gjøre arbeidet sitt uten for mye detaljinnblanding. Et godt råd for å møte dette dilemmaet er å legge om måten å drive ledelse på – fra aktivitetsstyring til resultatstyring! Ledere som driver resultatstyring, prøver å støtte medarbeiderne i deres bestrebelser på å oppnå ønskede resultater - uten å detaljstyre dem i deres daglige aktiviteter!

Ledelse av endringsprosjekter

Det er spesielt i endringssituasjoner at lederes emosjonelle intelligens spiller en avgjørende rolle. For å få gjennomføringskraft er ledere her helt fra starten av avhengige av å være "på parti" med dem som i det daglige skal leve med de planlagte endringene. Ledere som ikke er i inngrep med medarbeiderne og som ikke tar det emosjonelle på alvor, opplever nå at problemene tårner seg opp. Uten aksept og støtte fra medarbeiderne blir alt endringsarbeid ofte unødvendig kostnads- og tidkrevende med mange konflikter underveis!

I en startfase har et endringsprosjekt en naturlig rasjonell forankring i tekniske ressurser som kapital, systemer, struktur, utstyr etc., og fra disse ressursene er en potensiell gjennomføringskraft tenkt hentet. Det er imidlertid når et endringsprosjekt går inn i selve gjennomføringsfasen at menneskelige ressurser blir satt på prøve! I en situasjon hvor ledere virkelig trenger gjennomføringskraft, viser det seg ofte at det er akkurat det som mangler!

Fra en optimistisk og positiv startfase har endringsprosjektet kjørt seg helt fast i negativitet, uforutsette hendelser og manglende resultater. Prosjektet preges nå mer av motkrefter enn gjennomføringskraft! Entusiasme og engasjement fra medarbeidernes side mangler helt.

Ledere med tilstrekkelig emosjonell intelligens, ser gjennomføring av endringer som en viktig del av jobben og har konklusjonen klar: Gjennomføringskraft skapes ved å "aktivere" menneskelige ressurser!

Tre praktiske tiltak

I denne artikkelen ser vi på hvor viktig det er å skape gode relasjoner i ledelsesarbeidet. Her er tre virkemidler ledere kan bruke for å komme bedre i inngrep med sine medarbeidere og sikre resultater på kort og lang sikt:

1 Engasjere og involvere medarbeiderne

Tradisjonelt har det vært et kunstig skille mellom ledere og medarbeidere. I en verden der det nå er naturlig med kontinuerlig endring, vil et slikt skille bare skape problemer for en leder. Utfordringen fremover vil være å samarbeide med medarbeiderne for å gjennomføre nødvendige endringer.

Noen ledere ser det som bortkastet tid å engasjere og involvere medarbeiderne i endringsprosesser da de anser at nødvendige beslutninger allerede er "gitt" eller at disse er innlysende. Ofte har eksterne eller interne eksperter for lengst utredet problemstillingene, og konkrete rasjonelle forslag ligger klare til å gjennomføres. Men dessverre, endringsforslag uten god forankring i medarbeidernes emosjonelle virkelighet får ofte liten aksept i virksomheten og blir derfor vanskelig å gjennomføre.

I alt endringsarbeid kommer det til et punkt hvor lederen finner det helt nødvendig å "aktivere" sine medarbeidere. Det er jo de som skal gjennomføre endringene! Forutseende ledere venter derfor ikke til behovet for å engasjere og involvere egne medarbeidere er akutt, men forbereder seg i god tid på det som skal skje.

2 Invitere til teamarbeid og utvikle ledelsesprosesser

Ved å få medarbeiderne aktivt med i gode samarbeids- og ledelsesprosesser, sikrer ledere et praktisk endringsberedskap. I virksomheter der ledere og medarbeidere arbeider sammen som team, vil felles evne til å håndtere emosjonelle problemstillinger forbedres, noe som igjen bidrar til at vanskelige endringstiltak blir lettere å gjennomføre.

Å arbeide sammen i team fører til at både leder og medarbeidere sveises sammen og forstår hverandre bedre, og de lærer seg til å forholde seg til både fakta og følelser i teamet! Dette skaper økt selvtillit, åpenhet og trygghet, og den enkelte får større muligheter til personlig vekst og utvikling.

Gjennom et godt teamarbeid vil deltagerne etter hvert bli trygge nok til å ta opp det de mener er viktig. En reell meningsutveksling blir mulig, og de lærer å snakke om sine svake sider så vel som sine sterke sider. Over tid utvikler teamet sin evne til å håndtere naturlig usikkerhet, uklarhet og raske endringer i omgivelsene.

3 Tid til å bearbeide reaksjoner på planlagte endringer

Gode ledere sikrer seg at medarbeiderne ser mening og sammenheng i sitt daglige arbeid – ikke minst i endringene som skal gjennomføres. Men selv om de rent logisk-rasjonelt forstår hvorfor endring er nødvendig, vil alle trenge tid til å fordøye og bearbeide følelsesmessige reaksjoner på alt det nye.

Hvorfor har mange ledere så hastverk? Jo, på rasjonelle premisser har de klarlagt nøyaktig hvilke endringer som må gjennomføres, og de ser ingen grunn til å sette ned farten! Argumenter om at litt saktere fart kan innebære å nå endringsmålet både raskere og billigere, får lite gehør. Det rasjonelle endringstoget er i full gang, og det er liten stemning for å "stoppe" bare for å sikre at prosjektet har støtte og følelsesmessig aksept fra medarbeiderne.

Aldri blir det klarere at "hastverk er lastverk" enn når ledere skal gjennomføre store endringer. Aldri er det viktigere å få alle medarbeiderne med på notene! Å hoppe over involvering og engasjement på grunn av dårlig tid er raskeste vei til katastrofeledelse.

- 1 Ariely, Dan. *The Upside of Irrationality*. Harper Collins, London 2010
- 2 Goleman, Daniel et al. *The New Leaders*. Little, Brown, London 2002
- 3 Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence*. Bloomsbury, London 1996
- 4 Blau, Peter M. *Bureaucracy in Modern Society*. Random House
- 5 Mintzberg, Hen