

Att leda med Emotionell Intelligens

Av David Cory (EITC)

Fritt översatt av Sture Nystrand (Angita)



Att leda med Emotionell Intelligens



FÖRORD

Att leda med Emotionell Intelligens är att inspirera, motivera och ingjuta en känsla av värde, tillhörighet och förtroende. Det är att få andra att arbeta utifrån sin fulla potential. Framgångsrikt ledarskap mäts genom andras känslor. Hur kan man då utveckla sådana ledaregenskaper?

Ledarskapexperter är överens om att det krävs en "inside-out"-strategi. Det är viktigt för en ledare att öka medvetenheten om sin förmåga att hantera sig själv och sina relationer med andra.

Emotionell intelligens är skild från Kognitiv Intelligens(IQ). Att leda med Emotionell Intelligens innebär en granskning av grundläggande färdigheter och kunskaper som ligger till grund för ledarskapet. Det innebär en grundlig förståelse av de olika delarna av Emotionell Intelligens och hur var och en kan utvecklas på en arbetsplats för att ge en större organisatorisk och personlig effektivitet.

INNEHÅLL

INTRODUKTION.....	3
LEDARE KONTRA CHEFER	4
VAD ÄR EMOTIONELL INTELLIGENS	5
1. SJÄLVKÄNNEDOM	6
2. SOCIALA RELATIONER.....	6
3. STRESSHANTERING.....	7
4. ANPASSNINGSFÖRMÅGA.....	7
5. ALLMÄNT VÄLBEFINNANDE	7
UTVECKLA EMOTIONELL INTELLIGENS	8
SLUTSATS.....	9
DAVID CORY.....	9
STURE NYSTRAND	9
LITTERATUR	10
WEBBPLATSER AV INTRESSE	10

INTRODUKTION

Var finns de ledare som inspirerar oss, motiverar oss och får oss att känna oss som om vi kan uppnå stora saker? Var är ledarna som får oss att känna självförtroende, får vår självkänsla att öka och får oss att känna som om vi verkligen "tillhör"? Var finns de ledare som får oss att må bra? Vi gör vårt allra bästa för dessa personer och vi vill inte lämna de ledare som får oss att känna dessa känslor. Jag säger att ledare med dessa egenskaper finns, men det är också säkert att säga att världen skulle kunna behöva mer av dem. Denna skrift kommer att diskutera skillnaden mellan ledare och chefer och identifiera den kompetens som måste utvecklas för att skapa fler ledare som kan inspirera medarbetarna för maximal organisatorisk effektivitet.

LEDARE KONTRA CHEFER

Tänk på alla de chefer som du hittills har arbetat med under din karriär. De var alla chefer, men var de alla ledare? Vad är skillnaden? "Chef" är oftast det namn som vi använder för att hänvisa till den person som i olika lägen "får saker gjorda." De har ett ansvar att se till att de uppgifter som är inom ramen för deras arbete blir slutförda. Således; Chefen "förvaltar" människor, saker, budgetar, resurser, etc. för att se till att uppgifterna genomförs. Så, vad är då en ledare? "Ledare" är vanligtvis en etikett som vi ger till en person inom en organisation som har inflytande över vårt beteende. De "leder" oss att göra vissa saker. Tänk på en inflytelserik person på ditt kontor, enhet, avdelning etc. Hur "leder" dem dig?

Det behöver faktiskt inte vara din chef som påverkar dig på detta sätt. Det kan lika gärna vara en kollega eller någon som rapporterar till dig. Ledare finns på alla nivåer inom ett företag. Somliga håller inte med om detta uttalande. Vissa anser att ledare endast finns högst uppe i en organisation. Om du tror på detta så förbiser du den oerhörda inverkan som "ledare" har på andra anställda i företaget - på gott och ont. Ledare får folk att känna, tänka, agera och arbeta på ett sätt som de kanske inte överväger själva.

Vem avgör om någon är en ledare? Jag vill påstå att det är "efterföljarna" som avgör om någon är en ledare. Så, om vi gillar det inflytande som någon har på oss, då har vi i huvudsak bestämt att de är en ledare. Om du av någon anledning inte vill påverkas av en enskild, även om det är en chef som har fått ett mandat att "leda" oss, så de är inte en ledare i våra ögon och kommer således inte att ha önskade effekt på oss. Således så *förtjänar* en ledare sitt privilegium att få leda.

Vad är det då som gör att man blir en bra ledare? Jag har ställt denna fråga till hundratals anställda som jag har levererat

ledarskap och workshops till och listan blir alltid detsamma:

- Får mig att känna inspiration att göra mitt bästa.
- Lyssnar på mig
- Får mig att känna att jag tillhör.
- Finns tillgängliga för att prata med när jag behöver dem.
- Får mig att känna att mitt arbete värderas.
- Involverar mig i beslut.
- Utbyter information med mig
- Ger feedback på mitt arbete.
- Ger "credit" för vad individen och gruppen uppnår.
- Lyssnar på idéer och är öppen för utveckling.

Mycket sällan har individen eller gruppen identifierat "tekniskt kunnig" som en av de egenskaper eller attribut som gör en bra ledare. Detta är en intressant iakttagelse. Ofta väljs chefer utifrån deras överlägsna tekniska förmåga. En ingenjör sa en gång till mig, "Den dag de gjorde mig till chef, förlorade de en utmärkt ingenjör och fick en dålig chef." Han hade ingen erfarenhet, än mindre ledarskap, kompetens eller utbildning och kände sig oförberedd för jobbet.

I våra grupper gör vi också en lista över vad dåliga ledare gör - som bara råkar vara motsatsen till den "goda ledarens lista".

Så, hur tolkar vi den här listan då? En av de frågor som jag frågar i utbildning är, "Hur lär sig en bra ledare att göra dessa saker"? Gruppen har ofta svårt att besvara denna fråga. Ytterst handlar det om, att om skall man lära sig att göra de saker en bra ledare gör, så måste man utveckla en extra uppsättning av de kompetenser som ger en grund på vilken vi kan lära oss de uppräknade färdigheterna.

Till exempel, hur ska vi inspirera människor att göra sitt bästa? För det första behöver vi veta och förstå hur vi själva blev inspirerade att

göra *vårt* bästa. Sedan måste vi få inspiration att *göra* vårt bästa. Slutligen måste vi *visa* på de åtgärder som man måste göra för att kommunicera "inspiration att göra sitt bästa" till andra.

Låt oss nu se hur människor känner *att* de hör hemma. Det första vi behöver veta och förstå är *vad* som gör att vi själva känner att vi tillhör. Då måste vi lära oss att *känna* och *förstå andra* för att räkna ut *vilka* olika saker som får dem att känna att de tillhör. Slutligen måste vi *uppträda* på ett sätt som kommunicerar till enskilda "att de tillhör."

Ser du en trend i hur vi bygger denna grund av kompetenser? Hur vet vi när vi är "inspirerande" eller om "vi tillhör"? Det finns en hel del här som har att göra med "känsla" och "känslor". Vad vi behöver är att veta mer om *känsla* och *känslor*. Vad vi behöver är att vara "intelligent" med våra känslor. Låt oss nu se vad som är känt om "Emotionell Intelligens".

VAD ÄR EMOTIONELL INTELLIGENS

Jack Mayer och Peter Salovey skrev 1990 i en artikel för första gången om "Emotionell Intelligens". Deras definition är att Emotionell Intelligens är förmågan att i hjärnan bearbeta känslomässig information. Sedan skrev Daniel Goleman en storsäljare, "Känslans Intelligens" (1995), som bygger på en genomgång av olika litteraturer och skapade sin egen definition och teori. Under tiden arbetade en tidigare föga kända forskare vid namn Dr Reuven Bar-On (uttalas "Bar-own") på vad han kallar "Social and Emotional Functioning." Dr Bar-On började sin forskning 1982 vilket resulterade i ett analysinstrument (Emotional Quotient Inventory - EQ-i) för att mäta hur vi använder vår Emotionella Intelligens. Under processen myntade han begreppet Emotionell Quotient (EQ) och har skapat vad jag anser vara den mest användbara modellen av färdigheter

eller kompetenser för att hjälpa oss att förstå hur bra eller dåligt vi använder den känslomässiga intelligens som vi har.

Dr Bar-On's arbete började med att han, på sin psykiatriska klinik, med oro såg hur många patienter med hög IQ som tycktes kämpa med så många olika aspekter av livet. Med andra ord, varför gjorde smarta människor dumma saker? Låt oss för ett ögonblick gå tillbaka till ledarskapet. Varför driver tekniskt briljanta chefer ner produktiviteten genom att behandla personer dåligt. Dr Bar-On fortsatte sedan att studera vilka kompetenser som skilde mellan människor som gjorde "smarta" saker, det vill säga visa beteenden som hjälpte dem att nå sina angivna mål och människor som gjorde "dumma" saker, det vill säga visa beteenden som inte hjälpa dem att möta sina egna uttalade mål.

Dr Bar-On's definition av Emotionell Intelligens, som han i början kallade "Social and Emotional Functioning" lyder: **"Emotionell Intelligens utgörs av en samling personliga, emotionella och sociala kompetenser och förmågor, vilka påverkar ens förmåga att nå framgång i livet."** - Dr. Reuven Bar-On, 1997.

Om vi tänker i termer av ledarskap kan Emotionell Intelligens betraktas som den mängd egenskaper och kompetenser som påverkar ens förmåga att lyckas klara av de krav som följer med att leda i en företagsmiljö. Bar-On har beskrivit 5 allmänna områden av Emotionell Intelligens

- Självkänedom
- Sociala Relationer
- Anpassningsförmåga
- Stresshantering
- Allmänt Välbefinnande

I de följande avsnitten kommer varje egenskap och dess delskalor att gås igenom.

1. SJÄLVKÄNNEDOM

Förmågan att hantera och förstå egna sinnestämningar och beteenden.

Självkänsla/Självisikt

Förmågan att acceptera sig själv precis som man är.

Fördel: Personer som har en bra självkänsla har ofta en bra inställning till sitt arbete och står för goda insatser på arbetsplatsen. Hög självkänsla leder ofta till bättre självförtroende, vilket i sin tur leder till bättre arbetsprestationer.

Känslomedvetenhet

Förmågan att förstå och känna igen sina känslor och kunna uttrycka dem.

Fördel: Väl utvecklad känslomedvetenhet gynnar framgångsrik konflikthantering och förbättrad interaktion mellan personer. Hög känslomedvetenhet är också ett grundläggande element i intuitivt tänkande, nyckeln till strategiskt beslutsfattande.

Självhävdelse

Förmågan att uttrycka sina tankar, känslor, idéer och rättigheter på ett tydligt och konstruktivt sätt.

Fördel: Positiv självhävdelse får personer på arbetsplatsen att arbeta mer sammanhållet samt utbyta idéer mer effektivt sinsemellan. Goda ledare har i regel väl utvecklad förmåga till positiv självhävdelse.

Självständighet

Förmågan att vara självstyrd, självkontrollerande, autonom och oberoende i sitt tänkande och i sina handlingar.

Fördelar: På arbetsplatsen uppstår den bästa balansen hos människor som kan tänka självständigt men som även lyssnar på andra och använder sig av deras synpunkter när det är lämpligt.

Självförverkligande

Förmågan att inse sin egen potential och att involvera sig i aktiviteter så att tillvaron upplevs som rik och meningsfull.

Fördel: På arbetsplatsen är hög grad av självförverkligande förknippat med god motivation, och en strävan efter att optimera både de individuella såväl som gruppens prestationer. En mångsidig person bidrar till organisationen med sin livserfarenhet.

2. SOCIALA RELATIONER

Förmågan att förstå och hantera andra.

Empati

Förmågan att vara medveten om, att förstå och uppskatta andra personers känslor och tankar.

Fördel: Förmågan att kunna förstå och leva sig in i andra kollegers plikter och arbetsbördor skapar god sammanhållning på arbetsplatsen. Förmågan att kunna se saker utifrån andras perspektiv är grundläggande för arbete i team och grupper.

Socialt ansvar

Förmågan att agera på ett ansvarsfullt sätt även om personen inte själv vinner på detta och agera i överensstämmelse med det egna samvetet.

Fördel: På arbetsplatsen bidrar personer med socialt ansvar till samarbetsvilja. De är konstruktiva medlemmar i en organisation som medverkar till att uppnå mål inom avdelningen eller företaget. Socialt ansvar innebär även en medvetenhet om vad du och din grupp kan göra för att bidra till samhället i övrigt.

Sociala relationer

Förmågan att skapa och upprätthålla ömsesidigt tillfredsställande relationer som karakteriseras av intimitet och ett givande och tagande av ömhet/tillgivenhet.

Fördel: Goda sociala relationer på arbetsplatsen främjar effektiv kommunikation inom och mellan olika avdelningar.

3. STRESSHANTERING

Förmågan att hantera sina egna impulser och stress på ett bra sätt.

Stresstolerans

Förmågan att motstå ogynnsamma händelser och stressiga situationer genom att aktivt och på ett positivt sätt hantera stressen.

Fördel: På arbetsplatsen innebär effektiv stresstolerans en förmåga att hantera rimlig mängd av arbetsbörda, etablera tydliga prioriteringar och fullfölja realistiska deadlines.

Impulskontroll

Förmågan att motstå eller fördröja känslomässiga impulser, drifter eller frestelser.

Fördel: Överilade beslut på arbetsplatsen kan vara mycket kostsamma och en hel del misstag kan undvikas genom att man helt enkelt stannar upp och tänker till. God impulskontroll är dessutom grundläggande för att utveckla god problemlösningsförmåga och att kunna bedriva framgångsrika förhandlingar.

4. ANPASSINGSFÖRMÅGA

Förmågan att vara flexibel och anpassa sig till olika situationer.

Realism

Förmågan att kunna bedöma överensstämmelsen mellan vad som upplevs och vad som objektivt existerar.

Fördel: På arbetsplatsen bör fokus ligga åt det praktiska hållet och inte åt orealistiska förväntningar.

Flexibilitet

Förmågan att anpassa sina känslor, tankar och beteenden till föränderliga situationer och omständigheter.

Fördel: Personer med god förmåga till flexibilitet presterar bättre på positioner där arbetsuppgifterna är dynamiska och föränderliga. Personer som har lägre förmåga till flexibilitet är mer lämpade för väldefinierade uppgifter som karakteriseras av stabilitet och rutin.

Problemlösningsförmåga

Förmåga att angripa problemsituationer på ett strukturerat och eftertänksamt sätt.

Fördel: Metoder som används vid problemlösning på arbetsplatser är helt avgörande. Kompetens inom detta område är en viktig tillgång på arbetsplatsen och särskilt avgörande för effektiv strategisk planering och hantering av komplexa problem i stor skala.

5. ALLMÄNT VÄLBEFINNANDE

Förmågan att hantera sin livssituation.

Optimism

Förmågan att se livet från den ljusare sidan och att upprätthålla en positiv attityd även vid motgång.

Fördel: På arbetsplatser finns något som kallas självuppfyllande profetia. När personalen tror något är möjligt, lyckas de ofta att få det utträttat. En optimistisk attityd främjar dessutom förmågan att hantera stress.

Livsglädje

Förmågan att känna sig tillfreds med livet, att kunna njuta av tillvaron.

Fördel: En positiv atmosfär på arbetsplatsen lyfter andan och förbättrar den allmänna prestationen.

UTVECKLA EMOTIONELL INTELLIGENS

Hur kan då en ledare utveckla sina färdigheter i Emotionell Intelligens? Låt oss först titta på hur vi som människor från början utvecklar våra emotionella färdigheter. Det börjar i barndomen när våra föräldrar "lär" oss att bli tröstade och att trösta oss själva och senare, att trösta andra. Detta är början på emotionell självkänedom. Ett annat exempel är att vi som småbarn lär oss från närstående att vi måste kontrollera våra grundläggande drifter och frestelser, och så lär vi oss impuls kontroll. Vi får olika typer av budskap från våra föräldrar, närstående, dagis osv. när vi växer upp och vi införlivar dem i våra Jag med avseende på självständighet osv. Alla dessa erfarenheter bidrar till utveckling av vår Emotionella Intelligens.

Det mest intressanta med denna process är att den inte är systematiskt och inte helt avsiktligt eller konsekvent. Därför har vissa människor bra lärare och lär sig deras lärdomar, och andra inte.

En av de ledande organisationerna i världen för utveckling av Emotionell Intelligens är Six Seconds EQ Network i San Francisco. I inledningen till en av deras publikationer konstaterar man att, om utomjordingar från en annan planet skulle studera våra samhällen här nere på jorden skulle dem bli mycket fascinerade av att upptäcka att vi har ett systematiskt och avsiktligt system för utveckling av IQ(Skolan), men vi lämnar EQ, eller utveckling av Emotionell Intelligens, helt åt slumpen.

Hur kan vi som vuxna utveckla vår Emotionella Intelligens om vi vill bli bättre? Det bästa sättet är att arbeta "one-to-one" med någon coach eller rådgivare. Efter coaching eller rådgivning så är grupper och workshops det nästa bästa sättet att utveckla sina färdigheter. Det finns också en hel del resurser i form av böcker och webbplatser för de som

vill lära sig mer på egen hand (lista på publikationer finns på sista sidan). Det bästa sättet att lära sig mer om Din nuvarande nivå av Emotionell Intelligens är genom användning av ett bedömningsverktyg.

En av de bästa på marknaden är Dr Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) som är ett objektivi, webbaserat och vetenskapligt validerad bedömning eller inventering av din Emotionella Intelligens. Det finns också en EQ-360 graders analys som är baserad på EQ-i och är utformad utifrån samma modell av Emotionell Intelligens.

SLUTSATS

Ledare skapar arbetsmiljön där vi arbetar. De kan skapa ett produktivt och positivt klimat där medarbetarna känner sig uppskattade, inspirerade, motiverade och där de känner att de kan göra sitt bästa. På samma sätt kan ledare skapa en motsatt miljö där medarbetarna känner rädsla när de tänker på arbetet och, om dem hade valet, skulle lämna organisationen vid första bästa tillfälle. Bra ledarskap är avgörande för att medarbetarna skall vara effektiva och därmed blir även organisationerna produktiva. Ledare måste därför förstå och veta hur man kan inspirera och tända passionen för att uppmuntra medarbetare att vara glada, engagerade och friska så att de stannar och bidrar med deras fulla potential under hela sin anställning. Därför behöver chefer lära sig att bli inspirerande ledare som tänder passionen och skapar friska, glada och fullt engagerade medarbetare. Med denna typ av ledarskap kommer medarbetare på alla nivåer att känna sig tvingad att inte bara överträffa sin fulla potential utan också behålla den under hela sin anställning på grund av de inte bara känner att deras hårda arbete värderas högt utan också att de verkligen tillhör.

DAVID CORY

David Cory kommer från Vancouver och arbetar på EITC som konsult som specialiserat sig på ledarskap och teamutveckling. Med flera års erfarenhet som ledare inom arbetsplats förlagd utbildning så arbetar nu David med företagskunder som AT&T, Telus, kanadensisk Statens järnvägar, ABN AMRO Bank (Amsterdam), Allstate Försäkring (Dallas), Phillips Medical Systems (Seattle) på design, implementering och leverans av ledarskap och teamutvecklingsprogram. David är även certifierad tränare i Emotionell Intelligens genom MHS Inc.

STURE NYSTRAND

Sture Nystrand arbetar på företaget Angita som Organisations- och EQ-konsult med inriktning på Emotionell Intelligens, Ledarskap, Kommunikation. Han har stor erfarenhet från IT-världen där han bl.a. haft olika chefspositioner i både svenska och amerikanska företag och därmed har lätt för att förstå olika företagskulturer.

Tel: 0735-415-550

sture@angita.se

www.angita.se

LITTERATUR

Bar-On, R., Ph.D. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). In R.Bar-On and J.D.A. Parker (Eds.), Handbook of Emotional Intelligence. San Francisco: Jossey-Bass.

Bar-On, R., Ph.D., & Handley, R., Ed.D.(1999). Optimizing people: A practical guide for applying emotional intelligence to improve personal and organizational effectiveness. New Braunfels, TX: Pro-Philes Press.

Caruso, David, Ph.D. & Salovey, Peter, Ph.D. (2004) The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Goleman, Daniel, Ph.D. 1995. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, Bantam Books, New York: New York.

Goleman, Daniel, Ph.D. 1998. Working With Emotional Intelligence, Bantam Books, New York: New York.

Goleman, Daniel, Ph.D. 2001. Primal Leadership, Bantam Books, New York: New York.

Stein, Steven, Ph.D. & Book, Howard, M.D. 1999. The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success, MHS, Inc., Toronto: Ontario.

WEBBPLATSER AV INTRESSE

www.eiconsortium.org - Ledare inom Emotionell Intelligens

www.mhs.com - MHS ansvarar för bedömningen av EI (Emotional Quotient Inventory - EQ-i och EQ-360) och har mycket information och forskningsrapporter på deras webbplats

www.6seconds.org - Ledare i utvecklingen av läroplaner för EI för barn och vuxna.

www.eitrainingcompany - Kanadensiskt utbildningsföretag som är specialiserade på EQ-i och EQ-360

