

The New Leaders Kap. 3&4

Daniel Goleman

Fag: HRM

Indholdsfortegnelse:

Generelt indtryk af bogen:

Bogen er noget "langhåret", men bliver hurtigt interessant. Helt klart en bog jeg gerne vil læse helt, når jeg igen får tid til at læse "fordi jeg har lyst til det". Den kan være lidt tung at læse, men det hjælper når man "kommer ind i" Golemans "sprog".

Bogen byder på mange konkrete modeller og metoder, og er samtidig videnskabeligt set veldokumenteret. Der er mange gode, konkrete eksempler på hvordan det der omtales i teksten har været anvendt i praksis.

Goleman-teksten "Leadership that gets results" er et sammenkog af stort set de samme kapitler, og teksten kan derfor droppes uden problemer.

Kapitel 3: The Neuroanatomy of Leadership

Bogens første del har overskriften "The Power of Emotional Intelligence" eller på godt dansk: "Den følelsesmæssige intelligens' kraft".

Titlen på kapitel 3 henviser til, at kapitlet – blandt andet – fortæller, i hvilke dele af hjernen de forskellige processer der udgør den følelsesmæssige intelligens finder sted.

Ifølge bogen, er venstre hjernehalvdel den "optimistiske" mens højre hjernehalvdel er den "pessimistiske". Et begreb som motivation hører hjemme i den forreste, venstre del af hjernen. Samtidig dæmper denne del af hjernen følelser som bekymring og frustration.

Ubevidst læring – eller "livserfaring" – gemmes i en primitiv del af hjernen, placeret oven over ryggraden. Denne del arbejder ikke i en sproglig dimension, men sender signaler til mave/tarm regionen. Heraf kommer udtrykket "gut sense", der vel nærmest kan oversættes til "mellemgulvs- eller mavefornemmelse". Denne fornemmelse gør, at man kan mærke om noget føles rigtigt eller ej. Den er styret af en ubevidst brug af erfaringer, som bliver udløst af et foreliggende problem eller spørgsmål. Det betyder, ifølge Goleman, at følelser er en del af rationaliteten, og ikke i modstrid med den.

Et par centrale begreber i bogen er henholdsvis "resonans" og "dissonans", hvor resonans svarer til at man "svinger sammen", mens dissonans betyder at man "er ude af takt" med hinanden.

Forskningen omfatter blandt andet en undersøgelse i en division af Siemens med 400 afdelinger i 56 lande. En gruppe af "stjerne" ledere, de 10-15% der havde haft størst vækst i omsætningen, blev udvalgt. En kontrolgruppe, bestående af ledere hvis omsætningsvækst lå på gennemsnittet, blev derefter udvalgt. Begge grupper undergik intensive interviews for at kortlægge deres kompetencer. Fire kompetencer associeret med følelsesmæssig intelligens – men ikke en eneste teknisk eller kognitiv kompetence – trådte frem som unikke styrker blandt "stjernerne": Behovet for at opnå resultater, evnen til at tage initiativ, evner til samarbejde og teamwork samt evnen til at lede teams.

Med denne klare opfattelse af, hvilke kompetencer der skulle dyrkes, blev en tredje gruppe af afdelingsledere udvalgt. Denne gruppe blev trænet i at udvikle deres styrke i disse kompetencer. Der blev løbende sat mål for deres kompetenceudvikling og denne blev målt løbende. Gruppen øgede deres effektivitet, og opnåede 50% større vækst end en kontrolgruppe der ikke fik træning.

Dette er bekræftet af en lignende undersøgelse hos den globale medicinalvirksomhed Johnson & Johnson, hvor 358 ledere "midtvejs" i deres karriere blev evalueret. Halvdelen blev karakteriseret som ledere med højt potentiale. Denne gruppe viste sig at score højt i kompetencer associeret med følelsesmæssig intelligens, mens restgruppen havde betydeligt lavere score.

Forskningen er endnu ikke stødt på ledere med styrker i alle kompetencerne. Høj-effektive ledere viser typisk styrker i omkring seks af de 18 kompetencer nævnt nedenfor.

Forskningen opdeler den følelsesmæssige intelligens i fire dimensioner med 18 tilhørende kompetencer:

Følelsesmæssige intelligens dimensioner og tilhørende kompetencer

Personlig kompetence: Disse evner bestemmer hvordan vi leder os selv.

selvforståelse

- Følelsesmæssig selvforståelse: Aflæse ens egne følelser og kende deres effekt; bruge "gut sense" til at styre beslutninger.
- Nøjagtig selv-bedømmelse: At kende egne styrker og begrænsninger.
- Selvtillid: En sund forståelse af ens selv-værd og evner.

selvkontrol

- Følelsesmæssig selvkontrol: At holde forstyrrende følelser og impulser under kontrol.
- Gennemsigtighed: Udvide ærlighed og integritet; troværdighed.
- Tilpasningsevne: Fleksibilitet til at tilpasse sig foranderlige situationer og overvinde forhindringer.
- Ambition: Behov for at forbedre sin ydelse for at højne egen standard.
- Initiativ: Parathed til at handle og udnytte muligheder.
- Optimisme: At kunne se det positive i hændelser.

Social kompetence: Disse evner bestemmer hvordan vi interagerer med andre.

social forståelse

- Empati: At opfatte andres følelser og forstå deres perspektiv, samt at tage aktiv del i deres bekymringer.
- Organisationsmæssig forståelse: Aflæse strømninger, beslutningsnetværk og politik på det organisationsmæssige niveau.
- Service: At kende og opfylde tilhængere, klienter eller kunders behov.

interaktions styring

- Inspirerende lederskab: Lede og motivere med en medrivende vision.
- Indflydelse: Fremdrage en række taktikker for overtalelse.
- Udvikle andre: Forstærke andres evner gennem feedback og vejledning.
- Forandrings katalysator: Opstartende, ledende og styrende i en ny retning.
- Konflikt styring: Afklare uenigheder.
- Netværks bygning: Opdyrke og vedligeholde et netværk af bekendtskaber.
- Teamwork og samarbejde: Team building.

Kilde: D. Goleman: The New Leaders, s. 39. Originalteksten er gengivet i Appendiks A.

Behovet for selvkontrol er af stor betydning, fordi følelser "smitter", især lederes følelser. Ledere der udstråler negative følelser virker ikke inspirerende på medarbejderne, men en leder der udstråler ro og sikkerhed kan virke beroligende eller afvæbnende på bekymrede eller aggressive medarbejdere.

I det hele taget er den mest synlige dimension af følelsesmæssig intelligens den sociale forståelse. De fleste har oplevet en engageret, empatisk lærer eller ven, og mange har oplevet en kold og uforstående chef eller leder. Empati er ikke en gang "Jeg er OK – du er OK, lad os sidde på et vattæppe og komme hinanden ved" lilla ble pædagogik. Det betyder ikke at man skal overtage folks følelser og forsøge at gøre alle glade. Det betyder, at man skal tage andres følelser med i betragtning og derefter tage en beslutning, der så enten kan tage hensyn til disse følelser, eller forklare hvorfor det ikke kan lade sig gøre.

Kapitel 4: The Leadership Repertoire

I dette kapitel opregnes kort og godt seks specifikke former for ledelse: Visionær, Coaching, Samarbejdende, Demokratisk, Fremdrivende og Kommanderende. De første fire er generelt positive ledelsesformer, mens de sidste to oftest ses som negative. I de tilfælde, hvor det er nødvendigt at gøre brug af en af de sidste to ledelsesformer, bør dette gøres med forsigtighed. Forskningen viser, at ledere der anvender de "positive" ledelsesformer – alt andet lige – opnår betydeligt bedre økonomiske resultater end de der anvender de "negative" ledelsesformer.

De seks ledelsesformer er listet i et skema, hvor nogle af deres karakteristika kan sammenlignes.

Ledelsesformerne i en nøddeskal:

Visionær

Hvordan det bygger resonans: Leder folk/medarbejdere frem mod fælles drømme.

Betydning for klimaet: Meget stærkt positivt.

Hvornår skal den anvendes: Når forandringer kræver en ny vision, eller når der er behov for en klar retning.

Coaching

Hvordan det bygger resonans: Forbinder den enkelte persons behov med organisationens mål.

Betydning for klimaet: Stærkt positivt.

Hvornår skal den anvendes: For at hjælpe en ansat med at forbedre sin ydelse ved at opbygge langtids-virkende færdigheder.

Samarbejdende

Hvordan det bygger resonans: Skaber harmoni ved at forbinde mennesker med hinanden.

Betydning for klimaet: Positivt.

Hvornår skal den anvendes: For at hele skrammer i et team, at motivere i tider med modgang eller til at styrke forbindelser.

Demokratisk

Hvordan det bygger resonans: Værdsætter folks input og skaber commitment gennem deltagelse.

Betydning for klimaet: Positivt.

Hvornår skal den anvendes: For at skabe medejerskab eller konsensus, eller for at få værdifulde input fra medarbejdere.

Fremdrivende

Hvordan det bygger resonans: Opnår udfordrende og spændende mål.

Betydning for klimaet: Ofte stærkt negativ, fordi det for ofte udføres dårligt.

Hvornår skal den anvendes: For at få kvalitetsresultater fra et motiveret og kompetent team.

Kommanderende

Hvordan det bygger resonans: Dæmper bekymringer ved at give klare retningslinier i en nødsituation.

Betydning for klimaet: Stærkt negativ, fordi den så ofte misbruges.

Hvornår skal den anvendes: I krisesituationer, for at kick-starte en kursændring eller over for problematiske medarbejdere.

Kilde: D. Goleman: The New Leaders, s. 55. Originalteksten er gengivet i Appendiks B.

Visionære ledere fortæller hvor en organisation skal hen, men ikke hvordan den skal nå derhen, hvilket giver organisationens medlemmer frihed til at tænke, eksperimentere og tage kalkulerede risici. Det giver et betydeligt medejerskab blandt organisationens medlemmer. Med baggrund i forskningen, betragter Goleman visionær ledelse som den mest effektive blandt de seks.

Coachende ledere er gode til at delegere og give medarbejdere udfordrende opgaver, der får dem til at "give den en ekstra tand", frem for standard opgaver. Coachende ledere er som regel mere tolerante over for kortsigtede flop, ud fra en betragtning om, at selv det at mislykkes, kan motivere medarbejderen til at få tingene til at lykkes. Coachende ledelse lyder ikke umiddelbart som "en succes på bundlinien", men på en overraskende, indirekte måde sker det alligevel.

Den samarbejdende ledelsesform rummer en fare, og bør ikke anvendes alene.

Ledelsesformens fokuseren på det positive, kan tillade at dårlige resultater ikke bliver korrigerede, og at medarbejderne får en opfattelse af at middelmådighed er acceptabel.

Demokratisk ledelse medfører, at medarbejderne har et betydeligt medejerskab af de beslutninger der tages. Omvendt er der en risiko for, at beslutninger kan trækkes i langdrag, fordi det er svært at opnå enighed. Det kan føre til mangel på retning og følgende forvirring af medarbejderne.

Appendiks A

Emotional Intelligence Domains and Associated Competencies

PERSONAL COMPETENCE: These capabilities determine how we manage ourselves.

SELF-AWARENESS

- *Emotional self-awareness*: Reading one's own emotions and recognizing their impact; using "gut sense" to guide decisions.
- *Accurate self-assessment*: Knowing one's strengths and limits.
- *Self-confidence*: A sound sense of one's self-worth and capabilities.

SELF-MANAGEMENT

- *Emotional self-control*: Keeping disruptive emotions and impulses under control.
- *Transparency*: Displaying honesty and integrity; trustworthiness.
- *Adaptability*: Flexibility in adapting to changing situations or overcoming obstacles.
- *Achievement*: The drive to improve performance to meet inner standards of excellence.
- *Initiative*: Readiness to act and seize opportunities.
- *Optimism*: Seeing the upside in events.

SOCIAL COMPETENCE: These capabilities determine how we manage relationships.

SOCIAL AWARENESS

- *Empathy*: Sensing others' emotions, understanding their perspective, and taking active interest in their concerns.
- *Organizational awareness*: Reading the currents, decision networks, and politics at the organizational level.
- *Service*: Recognizing and meeting follower, client or customer needs.

RELATIONSHIP MANAGEMENT

- *Inspirational leadership*: Guiding and motivating with a compelling vision.
- *Influence*: Wielding a range of tactics for persuasion.
- *Developing others*: Bolstering others' abilities through feedback and guidance.
- *Change catalyst*: Initiating, managing, and leading in a new direction.
- *Conflict management*: Resolving disagreements.
- *Building bonds*: Cultivating and maintaining a web of relationships.
- *Teamwork and collaboration*: Cooperation and team building.

Kilde: D. Goleman: The New Leaders, s. 39.

Appendiks B

The Leadership Styles in a Nutshell

Visionary

How it builds resonance: Moves people toward shared dreams.

Impact on climate: Most strongly positive

When appropriate: When changes require a new vision, or when a clear direction is needed.

Coaching

How it builds resonance: Connects what a person wants with the organizations' goals.

Impact on climate: Highly positive.

When appropriate: To help an employee improve performance by building long-term capabilities.

Affiliative

How it builds resonance: Creates harmony by connecting people to each other.

Impact on climate: Positive.

When appropriate: To heal rifts in a team, motivate during stressful times, or strengthen connections.

Democratic

How it builds resonance: Values people's input and gets input and gets commitment through participation.

Impact on climate: Positive.

When appropriate: To build buy-in or consensus, or to get valuable input from employees.

Pacesetting

How it builds resonance: Meets challenging and exciting goals.

Impact on climate: Because too frequently poorly executed, often highly negative.

When appropriate: To get high-quality results from a motivated and competent team.

Commanding

How it builds resonance: Soothes fears by giving clear direction in an emergency.

Impact on climate: Because so often misused, highly negative.

When appropriate: In a crisis, to kick-start a turnaround, or with problem employees.

Kilde: D. Goleman: The New Leaders, s. 55.