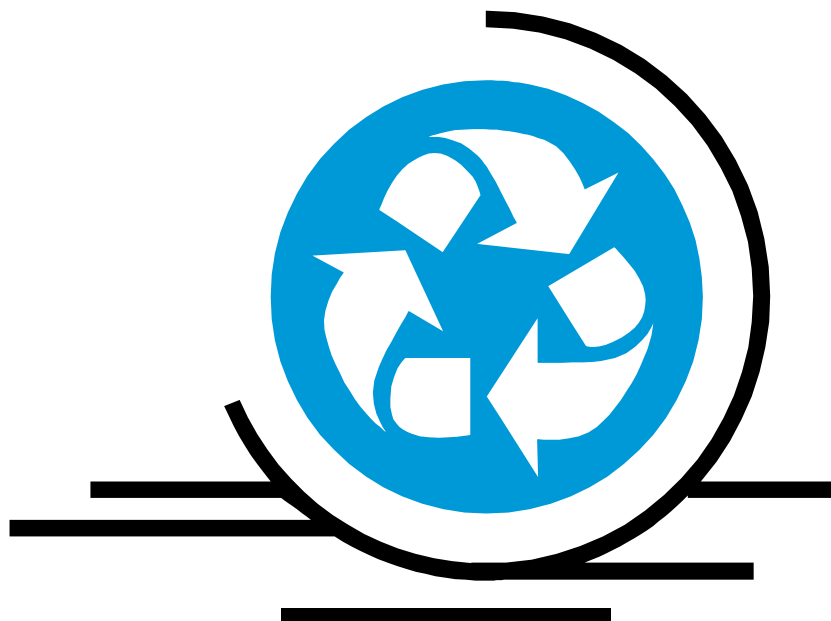


Daniel Colemann m.fl.
(2002)

Følelsesmæssig Intelligens i LEDERSKAB



DEL 1: STYRKEN I FØLELSESMÆSSIG INTELLIGENS

1. Grundlæggende lederskab

Store ledere rører noget i os. De vækker vores lidenskab og inspirerer os til at yde vores bedste. Et stærkt lederskab virker via følelserne.

Lederens følelsesmæssige opgave er primær - det vil sige, at den kommer først. I to betydninger: Det er både den oprindelige og den vigtigste handling i lederskabet.

Årsagen til, at en leders adfærd betyder så meget, ligger i udformningen af den menneskelige hjerne. Vores egen følelsesmæssige stabilitet afhænger i høj grad af vore forbindelser til andre mennesker.

Ledere roser - eller undlader at rose - fremsætter konstruktiv eller destruktiv kritik, tilbyder støtte eller vender det døve øre til folks behov. Ledere kan udstikke rammerne for gruppens mission på en måde, der giver det enkelte bidrag større mening - eller ikke. Alle disse handlinger afgør omfanget af en leders primære følelsesmæssige indflydelse.

Den lethed, hvormed lederes ansigter, stemmer og bevægelser afslører deres følelser, bestemmer, hvor nemt vi opfatter deres sindsstemning. Jo bedre en leder er til at signalere følelser, jo mere effektivt spreder følelserne sig.

Både gode og dårlige sindsstemninger har en tendens til at være selvforstærkende - delvis fordi de forvrænger den måde, man opfattes eller husker ting på.

Når folk føler sig godt tilpas, arbejder de bedst. Når man føler sig godt tilpas, smøres den mentale effektivitet, man bliver bedre til at forstå oplysninger og træffe velfunderede afgørelser - og man bliver mere fleksibel.

Jo mere følelsesmæssigt krævende arbejdet er, jo mere empatisk og støttende skal lederen være.

Lederes evne til at håndtere deres egne sindsstemninger og påvirke alle andres sindsstemninger dermed er og bliver ikke kun en privatsag - men også en faktor, der er bestemmende for, hvor godt en virksomhed klarer sig.

2. Resonant lederskab

Resonant lederskab handler om at være på bølgelængde med folks følelser og styre dem i en positiv retning.

Resonans er naturligt for følelsesmæssigt intelligente ledere. Deres lidenskab og entusiasme giver genlyd i hele gruppen.

Et lederskab med dissonans resulterer i grupper, der er uharmoniske rent følelsesmæssigt, og hvor folk hele tiden har fornemmelsen af at være ude af trit. Dissonans tager modet fra folk, gør dem udbrændte eller får dem til at forlade stedet.

I sin yderste konsekvens kan uharmoniske ledere være alt fra den ubehagelige tyran, som skælder ud og ydmyger folk, til den manipulerende skorpion.

Dissonante ledere virker somme tider effektive på kort sigt, men de efterlader et afslørende spor af demotivation og apati, vrede og modvilje.

Alle ledere skal have det fornødne intellekt til at kunne fatte detaljerne i de opgaver og udfordringer, de står over for. Intellektet skaber imidlertid ingen ledere - ledere fører en vision ud i livet ved at motivere, lede, inspirere, lytte, overtale - og især ved at skabe resonans.

Der er 4 centrale områder for følelsesmæssig intelligens, nemlig

- Selverkendelse
- Selvkontrol
- Social bevidsthed
- Håndtering af relationer.

og hver af dem tilfører det resonante lederskab et sæt afgørende færdigheder.

Selverkendelse gør det nemmere at have både empati og selvkontrol, og det er disse to elementer, der tilsammen muliggør en effektiv håndtering af relationer.

Social bevidsthed - især empati - ligger til grund for lederens primære opgave: At fremme resonans.

3. Nervesystemet i lederskab

Følelsesmæssig intelligens og de dertil hørende kompetencer drejer sig om:

- Personlig kompetence
 - **Selverkendelse**
 - Følelsesmæssig selverkendelse
 - Præcis selv vurdering
 - Selvtillid
 - **Selvkontrol**
 - Følelsesmæssig selvkontrol
 - Transparens - at udvise ærlighed og integritet
 - Tilpasningsevne
 - Resultatorientering
 - Initiativ
 - Optimisme
- Social kompetence
 - **Social bevidsthed**
 - Empati - fornemmelsen for andres følelser
 - Organisatorisk bevidsthed
 - Service
 - **Håndtering af relationer**
 - Inspirerende lederskab
 - Påvirkningsevne
 - Udvikling af andre
 - Forandringskatalysator
 - Konflikt håndtering
 - Teamwork og samarbejde.

Resonans betyder i forbindelse med hjernefunktioner, at folks følelsescentre er synkroniseret på en positiv måde. En af de mest effektive og direkte måder at skabe den harmoniske hjerne-til-hjerne-forbindelse på er gennem latter.

Behændig brug af humor er typisk for et effektivt lederskab.

De mest effektive ledere anvender humor oftere - selv når tingene ser dystre ud, og afsender positive budskaber, der ændrer den underliggende følelsesmæssige tone i interaktionen.

Man taler om fire følelsesmæssige kompetencer, nemlig:

- Entusiasmen for at opnå resultater
- Evnen til at tage initiativ
- Færdigheder i samarbejde og teamwork
- Evnen til at lede grupper.

Max Weber sagde i sin tid, at "institutioner, der lever længe, trives ikke på grund af en leders karisma, men fordi man har opdyrket et lederskab i hele systemet".

Følelsesmæssige kompetencer er ikke medfødte talenter, men tillærte evner, hvoraf hver enkelt på sin egen måde bidrager til, at ledere bliver mere resonante og dermed effektive.

Det er interessant at notere sig, at ingen ledere - uanset hvor fremragende de er - behersker alle de mange følelsesmæssige kompetencer.

Folk med stor selverkendelse er realistiske - hverken overdrevent selvkritiske eller naivt forhåbningsfulde. Ledere med selverkendelse forstår også, hvad deres værdier, mål og drømme er.

Det mest afslørende tegn på selverkendelse er måske tendensen til at reflektere og tænke sig om. Intuition - det gode gætt - falder ledere med stor selverkendelse naturligt. Intuition giver følelsesmæssigt intelligente ledere en direkte forbindelse til deres akkumulerede livsvisdom om et emne.

Selvkontrol er den komponent i den følelsesmæssige intelligens, der forhindrer os i at blive slave af vore følelser. Ledere, som åbent lufter deres vrede eller på anden måde lader deres frustrerede følelser få frit løb, kan ikke også styre en gruppe ind i et positivt følelsesregister, hvor det optimale arbejde ydes.

Forskere anvender udtrykket "limbisk resonans" om den nervemæssige justering, herved to personer samstemmer deres følelsesmæssige tilstand.

Mens empatien repræsenterer én nødvendig ingrediens i et følelsesmæssigt intelligent lederskab, er en anden ingrediens lederes evne til at udtrykke deres budskab på en måde, der bevæger modtagerne.

Ved at pejle sig ind på, hvordan andre har det i øjeblikket, kan en leder gøre og sige det, der er relevant.

Empati - den grundlæggende kompetence inden for social bevidsthed - betyder ikke, at ledere skal tillægge sig andres følelser og prøve at behage alle og enhver. Empati betyder derimod, at man seriøst overvejer medarbejdernes følelser og herefter træffer nogle intelligente beslutninger. Og det vigtigste er, at empati giver mulighed for resonans: Hvis ledere mangler empati, vil de handle på nogle måder, der skaber dissonans.

Håndteringen af relationer kan udtrykkes som evnen til at håndtere andre menneskers følelser. Kunsten at håndtere relationer begynder med autencitet - at handle ud fra ens egne, ægte følelser.

I lyset af den primære lederskabsopgave bliver evnen til at inspirere og bevæge folk med et medrivende mål af afgørende betydning. Og efterhånden som lederopgaverne bliver mere og mere komplekse og samarbejdskrævende, bliver færdighederne med hensyn til at kunne håndtere relationer mere og mere centrale.

4. Lederskabets repertoire

Fire lederstile: (1) den visionære, (2) coaching-stilen, (3) den affilierende og (5) den demokratiske skaber den slags resonans, der styrker arbejdsindsatsen mens to andre: (a) den tempoangivende og (b) den kommanderende skal anvendes med forsigtighed.

De ledere, der opnår de bedste resultater, praktiserer ikke kun én lederstil.

Man kan forestille sig de forskellige stilarter som udvalget af golfkøller i den professionelle spillers taske. I løbet af en golfturnering vælger og vrager spilleren mellem køllerne, afhængig af det slag, der skal slås.

Lederstil	Resonans	Påvirkning af klimaet	Relevant
Den visionære	Styrer folk mod et fælles mål	For det meste stærkt positivt	Når ændringer kræver en ny vision eller når der er brug for tydelig retningsangivelse
Coaching-stilen	Sammenkæder den enkeltes ønsker med organisationens mål	Stærkt positivt	Når en medarbejder skal hjælpes til at forbedre sin indsats ved at opbygge langsigtede kvalifikationer
Den affilierende	Skaber harmoni ved at sætte folk i forbindelse med hinanden	Positivt	Når brud i en gruppe skal heles, når der kræves motivering i svære perioder, eller når forbindelser skal styrkes
Den demokratiske	Værdsetter folks input og skaber engagement via aktiv deltagelse	Positivt	Når der skal skabes tilslutning eller enighed eller skaffes værdifuldt input fra medarbejderne
Den tempoangivende	Realiserer udfordrende og spændende mål	Praktiseres alt for ofte dårligt og skaber derfor et stærkt negativt klima	Når der skal skabes resultater af høj kvalitet fra en motiveret og kompetent gruppe
Den kommanderende	Dæmper frygt ved at give en tydelig retning i en krisesituation	Praktiseres alt for ofte dårligt og skaber derfor et stærkt negativt klima	Når en omlægning skal kickstartes i en krisesituation eller i tilfælde af problemer med nogle medarbejdere

Visionære ledere hjælper folk med at se, hvordan deres arbejde passer ind i helheden, og formidler dermed en tydelig idé om, at det, medarbejderne gør, betyder noget. Den visionære "golfkølle" garanterer måske ikke hole-in-one, men den hjælper ganske afgjort i de lange slag.

I vores stressende tidsalder siger ledere, at de ikke har tid til coaching. Men hvis de overser denne lederstil, så giver de afkald på et meget vigtigt redskab.

Coaching-ledere opfordrer medarbejderne til at fastlægge nogle langsigtede mål for deres udvikling og hjælper dem med at udforme en plan for, hvordan de skal nå disse mål, samtidig med at de gør rede for, hvor lederens ansvar ligger og hvordan medarbejderens rolle ser ud.

Når coaching udføres dårligt, minder metoden mere om administration af eller udpræget kontrol over en medarbejder. Når coaching udføres godt, tjener metoden imidlertid ikke kun til at fremme medarbejderens kvalifikationer, men også til at fremme deres selvtillid, hvilket får dem til at fungere både bedre og mere selvstændigt.

Den overraskende positive følelsesmæssige indflydelse fra coaching stammer hovedsageligt fra den empati og kontakt, en leder etablerer i forhold til sine medarbejdere.

Åbenhed omkring følelser er et af kendetegnene ved den affilierende ledelsesstil. Ved at erkende at medarbejderne er mennesker opbygger ledere med denne stil en enorm loyalitet og styrker sammenholdet og tilhørsforholdet.

Når ledere er affilierende, prioriterer de medarbejdernes følelsesmæssige behov højere end arbejdsmæssige mål.

Trods sine fordele bør den affilierende ledelsesstil ikke anvendes isoleret. Metodens tendens til udelukkende at fokusere på ros kan medføre, at en dårlig indsats ikke bliver påtalt, og at medarbejderne derfor får en fornemmelse af, at middelmådighed tolereres.

En demokratisk fremgangsmåde virker bedst, når lederen er usikker på, hvilken kurs vedkommende skal følge, og derfor har brug for idéer fra kompetente medarbejdere.

Den demokratiske ledelsesstil bygger på en triade af kvalifikationer inden for følelsesmæssig intelligens: teamwork og samarbejde, konflikt og påvirkning. De, der er bedst til at kommunikere, er også bedst til at lytte - og det at lytte, er den centrale styrke hos en demokratisk leder.

5. Dissonant lederskabsstil - bør anvendes med forsigtighed...

En tempoangivende ledelsesstil giver især mening i iværksætterperioden af en virksomheds livsforløb, når væksten er altafgørende.

Kendetegnende ved denne ledelsesstil er, at lederen selv fastholder og efterlever nogle høje standarder for arbejdsindsats; at han er fanatisk med hensyn til at gøre tingene hurtigere og bedre og at han/hun kræver det samme af alle sine medarbejdere.

Den kommanderende ledelsesstil er den metode, der er mindst effektiv i de fleste situationer. Men trods den negative drejning kan kommando- og kontrolstilen alligevel fortjene en fremtrædende plads i den følelsesmæssigt intelligente leders repertoire. Den skal bare anvendes velovervejet!

En effektiv udførelse af den kommanderende ledelsesstil trækker på tre afgørende følelsesmæssige kompetencer: (1) evnen til at påvirke, (2) resultatorientering og (3) initiativ.

Den måske vigtigste faktor i en ordentlig udførelse af denne ledelsesstil er følelsesmæssig selvkontrol.

De mest resonante ledere går videre end en mekanisk proces med at få deres ledelsesstil til at passe til en vifte af situationer - de er langt mere fleksible.

Når det drejer sig om at udfylde en lederposition, betaler det sig at finde nogen, som behersker et fleksibelt repertoire af de fire eller flere ledelsesmetoder, der kendetegner de mest fremragende ledere.

Uanset hvad en leders aktuelle repertoire af ledelsesformer er, kan det udvikles yderligere. Nøglen er at styrke de underliggende færdigheder inden for følelsesmæssig intelligens, der styrer en bestemt ledelsesstil. Lederskab kan læres. Processen er imidlertid ikke let. Den kræver tid og først og fremmest engagement.

DEL 2: KIMEN TIL LEDERE

6. Sådan bliver du en resonant leder - de fem opdagelser

Det er mere almindeligt, end man skulle tro, at jo højere oppe i hierarkiet, en leder kommer, jo mindre præcis er hans vurdering af sig selv. Problemet er en kolossal mangel på tilbagemeldinger.

Paradokset er selvfølgelig, at jo højere position en leder har i en organisation, jo mere kritisk behov har lederen for netop denne form for tilbagemelding.

En leders selverkendelse og evne til at bedømme sin indsats præcist er uden tvivl lige så vigtig som de tilbagemeldinger, han får fra andre.

Empati er en evne, der er delvis genetisk bestemt - altså medfødt. Men "optugtelsen" spiller også en væsentlig rolle.

Følelsesmæssig intelligens involverer et kredsløb, der forbinder hjernecentrene i de præfrontale lapper og hjernens limbiske system, som styrer følelser, impulser og drifter. Færdigheder, der hører til i de limbiske områder, læres bedst via motivering, gentagen praksis og tilbagemeldinger.

Problemet er, at de fleste uddannelsesprogrammer, der går ud på at forbedre følelsesmæssige kompetencer er rettet mod neocortex - og ikke mod den limbiske hjerne.

En opbygning af følelsesmæssig intelligens kan kun finde sted, når der er tale om et oprigtigt ønske og om en bevidst indsats. Men det kan lade sig gøre!

Kernen i en lederudvikling, der virker, er selvindlæring - en bevidst udvikling eller styrkelse af et aspekt af, (1) hvem du er, eller (2) hvem du gerne vil være eller (3) begge dele.

Folk, som på en vellykket måde ændrer sig vedvarende, gennemgår følgende stadier:

- Den første erkendelse: Mit idéelle jeg - hvem jeg gerne vil være
- Den anden erkendelse: Mit virkelige jeg - hvem er jeg? Hvad er mine styrkeområder og uoverensstemmelser?
- Den tredje erkendelse: Min dagsorden for indlæring - hvordan kan jeg bygge videre på mine styrkeområder samtidig med, at jeg reducerer mine uoverensstemmelser
- Den fjerde erkendelse: Eksperimenteren med og praktisering af ny adfærd, nye tanker og nye følelser - indtil disse beherskes
- Den femte erkendelse: Udvikling af underbyggende og tillidsfulde relationer, som gør ændringer mulige.

7. Motivation til forandring

Den første erkendelse handler om det idéelle jeg. Det er her forandringen begynder. At komme i kontakt med sine drømme medfører, at ens lidenskab, energi og livslyst frigøres. Det er nødvendigt at starte med at sætte alt ind på den styrke, der ligger i det idéelle jeg, for det er nemlig hårdt arbejde at ændre vaner.

Når forældre, ægtefæller, chefer eller lærere fortæller os, hvordan vi skal være, så giver de os deres vision af vore idéelle jeg-billede. Men det er et billede, der bidrager til et "burde-jeg" og kan blive til det, som Max Weber i sin tid kaldte for "jernburet".

Man kan alt for let komme til at forveksle sig "burde-jeg" med sit "idéelle jeg" og dermed handle på nogle måder, som ikke er ægte. Derfor er skridtet med at få afdækket sit eget, indre idéelle jeg så vigtigt i lederudviklingsprocesser.

Ægte lederudvikling udspringer fra en meget bredere baggrund end karriereplanlægning - den udspringer af en holistisk vision om ens liv og alle dets facetter.

Folks drømme og håb ændrer sig i takt med deres karriereforløb, hvilket igen ændrer, hvad de anser for at være vigtigst i deres liv og arbejde. På samme måde bliver det idéelle jeg mere omskifteligt i løbet af tilværelsen.

Hvis man smider en frø ned i kogende vand, springer den instinktivt op igen. Men hvis man placerer en frø i en gryde med koldt vand og varmer det op, så lægger frøen ikke mærke til, at vandet bliver varmere og varmere. Den bliver bare siddende indtil vandet koger - og den koger sammen med det. En sådan frøs skæbne minder meget om visse ledere.

Når du skal danne dig et indtryk af dit virkelige jeg, så skal du først opregne dine talenter og lidenskaber - den person, du rent faktisk er som leder

Den anden erkendelse begynder med at afdække virkeligheden: Hvordan ser du dig selv og hvordan ser andre dig. For at kunne gennemføre denne erkendelse er du imidlertid nødt til at udvikle en forståelse af dine ledelsesmæssige styrkeområder og uoverensstemmelser - forskellene eller lighederne mellem den idéelle og virkelige tilstand.

Den leder, som vil styrke sine evner, skal begynde med at søge andres synspunkter for at kunne danne sig et nøjagtigt billede af sig selv. 360-graders-metoden kan være et effektivt værktøj til at danne et mere fuldstændigt billede.

8. Metamorfose - vedvarende forandring i lederskab

Livet er et laboratorium for indlæring. Det er vigtigt at huske på, at planer, der kun fokuserer på bestemte resultatmålsætninger, er mindre effektive, end dem der udspringer af, at man sammenligner sit ideelle jeg med sit virkelige jeg.

Den tredje erkendelse er en dagsorden for indlæringen.

Den bedste form for indlæringsdagsorden hjælper folk med at fokusere på det, det gerne vil blive - deres eget ideal - i stedet for andres meninger om, hvordan de burde være.

Det gælder at:

- Målene bør bygge på folks stærke sider, ikke på deres svagheder
- Målene skal være folks egne - ikke nogle mål, som andre har påtvunget dem
- Planerne bør altid være så fleksible, at de giver folk mulighed for at forberede sig på fremtiden på forskellige måder
- Planer skal kunne realiseres og omfatte håndterbare ting
- Planer, der ikke passer til en persons indlæringsstil, bliver demotiverende.

Den fjerde erkendelse handler om rekonfiguration af hjernen.

Hver gang en person fx leder et hold, vil han med det samme gentage det, han tidligere har gjort som leder af en anden gruppe. Og hver gang han gentager det, bliver de nerveforbindelser, der underbygger vanen, understøttet. Det er den primitive del af hjernen, der opfatter og behersker de vaner, vi hele tiden støtter os til.

Det er muligt at blive bedre, hvis man gør tre ting:

1. Erkender sine dårlige vaner
2. Bevidst praktiserer en bedre metode og
3. Øver sig på den nye adfærd, hver gang muligheden byder sig, indtil den bliver automatisk.

Det er svært at lære lederevner effektivt i en undervisningssituation. En lærer kan ikke instruere hjernens kredsløb, som indeholder gamle ledervaner, i at lære nogle nye forfra. Det, der kræves er øvelse, øvelse og øvelse.

Nøglen til lederes indlæring er altså at øve sig, indtil man behersker de nye vaner. Ellers vil man uvægerligt falde tilbage til de gamle vaner.

Jo mere tid man bruger på at øve sig, jo større er belønningen. Man kan også øge mulighederne for at øge sine lederevner på en anden måde: Ved hjælp af mental træning.

Studier af hjernen har vist, at hvis man forstiller sig noget klart og detaljeret, så kan man aktivere netop de hjerneceller, der er involveret i den pågældende aktivitet.

For alle, der har gennemgået en brugbar lederudvikling, er betydningen af de personer, der hjælper dem i processen, indlysende. Positive grupper hjælper folk med at foretage positive ændringer, især hvis relationerne er kendetegnet ved ærlighed, tillid og psykologisk tryghed.

Når folk føler sig stressede, føler de sig naturligvis ikke længere trygge og hæmmes i at øve sig på nogle nye handlingsmønstre.

Når man samarbejder med en mentor, som er klar over, hvad man forsøger at gøre, og som deler ens forhåbninger og indæringplan, så bliver mentoren til en konsulent.

Ledelseskonsulenter er en anden mulighed for at tale mere åbent end man kunne med en chef eller en kollega. Gode konsulenter (interne eller eksterne) har forståelse for de dilemmaer, der findes i organisationen og dens kultur, samt for lederens personlige stærke sider og udfordringer og anvender selv følelsesmæssig intelligens.

Når det drejer sig om lederskab, er opgaven kun netop begyndt, når man har ændret en enkelt leder. Resten af arbejdet består i at udvikle en kritisk masse af ressonante ledere og derfor forandre den måde, folk samarbejder på, og opfordre til en fortsat udvikling hos disse ledere. Den mest effektive lederudvikling går hånd i hånd med parallelle forandringer i den organisation, lederne står i spidsen for.

DEL 3: OPBYGNING AF FØLELSMÆSSIGT INTELLIGENTE ORGANISATIONER

9. Den følelsesmæssige virkelighed i grupper

Grupper begynder først at ændre sig, når de har fået en fuld forståelse af den virkelighed, de fungerer i - især når gruppens enkelte medlemmer erkender, at de arbejder i situationer, der er uharmoniske eller ubehagelige.

Grupper er kun kvikkere end enkeltpersoner, hvis de kan udvise følelsesmæssig intelligens.

En kollektiv følelsesmæssig intelligens er det, der adskiller de bedste grupper fra de middelmådige. Følelsesmæssig intelligens resulterer kort sagt i en positiv og stærk følelsesmæssig virkelighed.

I grupper med selverkendelse og selvkontrol vil medlemmerne selv praktisere indførelsen og styrkelsen af harmoniske normer og holde hinanden ansvarlige for at overholde dem.

At samle folk i topledergruppen med henblik på at få en ærlig samtale om, hvad der fungerer, og hvad der ikke gør, er det første kritiske skridt i processen med at skabe et mere harmonisk team.

Ledere kan ikke lede med resonans, hvis de er fastlåst i gruppenormerne. Og de kan kun ændre gruppens normer, hvis de er villige til at påtage sig en leders primære opgave - at arbejde med folks følelser og med gruppens følelsesmæssige virkelighed.

10. Virkelighed og den idéelle vision

Når ledere opererer med en dissonant lederstil, bliver resultatet uvægerligt en giftig kultur. For at kunne skabe resonans - og resultater - er lederen nødt til at være opmærksom på de skjulte dimensioner: Folks følelser, understrømmene af følelsesmæssige realiteter i virksomheden og den kultur, der holder sammen på det hele.

Når den kulturelle virkelighed først er afdækket og udforsket, er det næste skridt hen mod en følelsesmæssig intelligent organisation at definere en idéel vision for organisationen, som er samstemmende med de forskellige enkeltpersoners håb og drømme for sig selv.

Når man skal skabe kontakt til den vision, der kan opbygge resonans, begynder arbejdet indefra. Når følelsesmæssigt intelligente ledere vil i forbindelse med den slags vision, der kan styre en kultur hen mod resonans, begynder de med at se indad - på det, de føler, tænker og fornemmer om deres organisation.

For at følelsesmæssigt intelligente ledere kan skabe en vision for en virksomhed, skal de gå længere end blot deres egen undersøgelse af en organisations vision og trække på deres medarbejderes kollektive viden.

Følelsesmæssigt intelligente ledere involverer folk i at afdække sandheden om sig selv og om organisationen: De erkender sandheden om, hvad der virkelig foregår, og de hjælper folk med at sætte ord på, hvad der er skadeligt, og at bygge videre på organisationens stærke sider.

Hvis man vil skabe en følelsesmæssig intelligent og effektiv kultur, så skal man følge følgende regler:

- **Afdækning af den følelsesmæssige virkelighed**
 - Respekter gruppens værdier og organisationens integritet. Lederen skal sørge for, at "det hellige centrum" - det, som alle sætter højest, forbliver intakt
 - Sæt farten ned for at kunne sætte den op. Både coaching-stilen, hvor lederen lytter indgående til de enkelte, og den demokratiske stil, hvor en gruppe når til enighed via en dialog, kan sikre, at folk inddrages i ændringsprocessen på en måde, der opbygger deres engagement.
 - Begynd oppefra med en nedefra-og-op-strategi
- **Visualisering af idéalet**
 - Se indad
 - Ikke indretning - men samstemning
 - Først mennesker, så strategi
- **Vedvarende følelsesmæssig intelligens**
 - Omsæt visionen til handling
 - Skab systemer, der bevarer følelsesmæssigt intelligente praksisser
 - Administrér lederskabsmyterne

11. Sådan skabes vedvarende forandring.

Hvis lederudviklingen skal være vellykket, skal topledelsen demonstrere, at engagementet kommer ovenfra.

Få tingene til at lykkes med en proces - ikke med et program.

De bedste lederudviklingsprocesser er fokuseret på både følelsesmæssig og intellektuel indlæring, og de bygger på aktiv deltagelse: Indlæring af handlemønstre og coaching, hvor folk bruger det, de har lært, til at diagnosticere og løse virkelige problemer i deres organisation.

Kort beskrevet er de bedste lederprogrammer udformet med henblik på kulturen, kompetencerne og endda ånden. De optimale processer omfatter følgende elementer:

- En forbindelse med kulturen - og somme tider med kulturændringerne - i en organisation
- Seminarer opbygget omkring filosofi og praksis i forbindelse med enkeltstående ændringer
- Relevant indlæring af følelsesmæssige kompetencer - ikke kun af forretningssans
- Kreative og effektive indlærings erfaringer med et formål
- Relationer, der understøtter indlæringen - fx indlæringsgrupper og coaching af ledere.

Folk kan og vil ændre sig, når de har en god grund til det. Ændringer i lederskabet bibringer folk en forståelse af, hvad de vil ændre - og hvordan.

I dag er de bedste ledere dem, der ikke leder blot i kraft af deres magtposition, men som også behersker kunsten at pleje relationer, den enestående evne, det skiftende forretningsklima gør uundværligt.

Resonante ledere ved, hvornår de skal samarbejde, og hvornår de skal være visionære. Hvornår de skal lytte og hvornår de skal være kommanderende.

En følelsesmæssigt intelligent leder gør alle disse ting på det rigtige tidspunkt, på den rigtige måde og over for den rigtige person. Den form for lederskab skaber et klima af entusiasme og fleksibilitet, hvor folk føler sig opmuntret til at være innovative og hvor de yder deres bedste.

