

Figur 145 Skitse over Goleman et. al.s primære lederskab.

Hvis det lykkes

hvis det mislykkes



Kilde. Forfatterens egen tilvirkning.

Figur 146 Følelsesmæssig intelligens og de tilhørende personlige kompetencer.

Personlig kompetence – disse kvalifikationer bestemmer, hvordan vi administrerer os selv		
Selverkendelse	<p>Følelsesmæssig selverkendelse: At aflæse sine egne følelser og erkende deres virkning; at bruge sin „fornemmelse“ til at styre sine beslutninger</p> <p>Præcis selv vurdering: At kende sine styrker og begrænsninger</p>	<p>Selvtillid: En sund fornemmelse af sit selvværd og sine kvalifikationer</p>
Selvkontrol	<p>Følelsesmæssig selvkontrol: At holde ødelæggende følelser og impulser under kontrol</p> <p>Transparens: At udvise ærlighed og integritet: Troværdighed</p> <p>Tilpasningsevne: Flexibilitet med hensyn til at tilpasse sig skiftende situationer eller til at overvinde forhindringer</p>	<p>Resultatorientering: Energien til at forbedre indsatsen, så den opfylder de indre krav til kvalitet</p> <p>Initiativ: Parathed til at handle og gribe chancer</p> <p>Optimisme: Evnen til at se det positive i begivenheder</p>

Figur 147 Følelsesmæssig intelligens og de tilhørende sociale kompetencer.

Social kompetence – disse kvalifikationer bestemmer, hvordan vi håndterer relationer		
Social bevidsthed	<p>Empati: Fornemmelsen for andres følelser, forståelse af deres synspunkt og en ægte interesse i deres bekymringer</p> <p>Organisatorisk bevidsthed: Evnen til at aflæse strømninger, beslutningsnetværk og politiske tendenser på organisationsniveau</p>	<p>Service: Erkendelse og opfyldelse af medarbejdernes, klienters eller kunders behov</p>
Håndtering af relationer	<p>Inspirerende lederskab: Evnen til at lede og motivere med en medrivende vision</p> <p>Påvirkningsevne: Beherskelse af en lang række overtalelseteknikker</p> <p>Udvikling af andre: Styrkelse af andres evner via tilbagemeldinger og vejledning</p>	<p>Forandringskatalysator: Evnen til at iværksætte, administrere og lede en ny strategi</p> <p>Konfliktløsning: Løsning af uenigheder</p> <p>Teamwork og samarbejde: Samarbejde og teambuilding</p>

Figur 148 Golemans 6 lederstile.

Den visionære	Resonans	Styrer folk med et fælles mål
	Påvirkning af klimaet	For det meste stærkt positivt
	Relevant	Når ændringer kræver en ny vision, eller når der er behov for en tydelig retningsangivelse
Coaching-stilen	Resonans	Sammenkæder den enkeltes ønsker med organisationens mål
	Påvirkning af klimaet	Stærkt positivt
	Relevant	Når en medarbejder skal hjælpes med at forbedre sin indsats ved at opbygge langsigtede kvalifikationer
Den affilierende	Resonans	Skaber harmoni ved at sætte folk i forbindelse med hinanden
	Påvirkning af klimaet	Positivt
	Relevant	Når brud i en gruppe skal heles, når der kræves motivering i svære perioder eller når forbindelser skal styrkes
Den demokratiske	Resonans	Værdsætter folks input og skaber engagement via aktiv deltagelse
	Påvirkning af klimaet	Positivt
	Relevant	Når der skal skabes tilslutning eller enighed eller skaffes værdifulde input fra medarbejderne

Fortsættes næste side!

Figur 148 Fortsat.

Den visionære	Resonans	Styrer folk med et fælles mål
Den tempoangivende	Resonans	Realiserer udfordrende og spændende mål
	Påvirkning af klimaet	Praktiseres alt for ofte dårligt og skaber derfor ofte et stærkt negativt klima
	Relevant	Når der skal skabes resultater af høj kvalitet fra en motiveret og kompetent gruppe
Den kommanderende	Resonans	Dæmper frygt ved at angive en tydelig retning i en krisesituation
	Påvirkning af klimaet	Praktiseres for det meste dårligt og skaber derfor ofte et stærkt negativt klima
	Relevant	Når en omlægning skal kickstartes i en krisesituation eller i tilfælde af problemer med nogle medarbejdere

Kilde: Goleman et. al, 2002. pp 66-67.

13.3 Samspillet med det organisatoriske og samfundsmæssige niveau

Set i forhold til organisationers livscyklus løber opfattelsen af det normativt gode lederskab også ind i problemer. Ser vi på de karakteristika, der kendetegner en pionerorganisation, jvf. kapitel 8 afsnit 8.2.1, vil vi ofte løbe ind i forfatterens paradoks. En organisation, hvis tilblivelse og eksistens er en konsekvens af en iværksætters enorme egodrive, vil, som det er fremgået tidligere, ikke nødvendigvis være forenelig med mange elementer af medarbejderindflydelse eller delagtighed mht. beslutningstagen.

Den differentierede organisation vil på samme måde have en målstyring i overensstemmelse med krav til organisatorisk effektivitet gennem specialisering og regelstyring. Netop denne type organisation, der er udgangspunktet for politisk drevne organisationer, har forsat en ikke ubetydelig udbredelse, ikke mindst i offentlig forvaltning. Organisationsprincippet, der udspringer af Webers rationelle forståelse af organisationer og bureaukrati-strukturen, er imidlertid udviklet i begyndelsen af forrige århundrede og i forhold til et andet menneskesyn og dermed betydningen af en over-underordningsrelation. For at bruge forfatterens eget udtryk kan man sige, at de normative forestillinger om de resonante lederstile er i dissonans med de politiske målsætninger bag organisationsprincippet – det regelstyrede bureaukrati. Sagt på anden vis, borgernes krav om en ensartet behandling hos en offentlig myndighed kan i

der kendetegner den gode leder. Umiddelbart er det vanskeligt at argumentere mod det positive i ledelsesadfærd, der handler om at skabe entusiasme, optimisme og passion. Problemet er imidlertid, at dette ikke alene sker som en funktion af lederens attitude og personlighed. En lang række situationsbestemte forhold spiller ind.

Således anerkender Goleman et. al. det paradoks, det er i forhold til deres egen logik, at utiltalende ledere kan skabe resultater. Tanken om at følelsesmæssig intelligens fører til en demokratisk ledelsesstil, går på tværs af andre aspekter. F.eks. erkendelsen at i visse situationer er tempoangivende og kommanderende ledelse effektiv (ibid. p. 80).

Forfatterne opregner 6 forskellige typer lederskab, der skaber grobund for resonans, jvf. nedennævnte figur. De to sidste dog kun, hvis de anvendes effektivt. Den visionære opfattes som „den bedste“, fordi den gennem målfokusering over for medarbejderne foranlediger en inspirerende arbejdsindsats. Hvad der i øvrigt ligger i „den bedste“ står ikke klart, ud over at netop dette lederskab mest præcist udtrykker udlægningen af den følelsesmæssige intelligens. Herved har forfatterne præsteret en cirkelslutning.

Figur 148 Golemans 6 lederstile.

Den visionære	Resonans	Styrer folk med et fælles mål
	Påvirkning af klimaet	For det meste stærkt positivt
	Relevant	Når ændringer kræver en ny vision, eller når der er behov for en tydelig retningsangivelse
Coaching-stilen	Resonans	Sammenkæder den enkeltes ønsker med organisationens mål
	Påvirkning af klimaet	Stærkt positivt
	Relevant	Når en medarbejder skal hjælpes med at forbedre sin indsats ved at opbygge langsigtede kvalifikationer
Den affilierende	Resonans	Skaber harmoni ved at sætte folk i forbindelse med hinanden
	Påvirkning af klimaet	Positivt
	Relevant	Når brud i en gruppe skal heles, når der kræves motivering i svære perioder eller når forbindelser skal styrkes
Den demokratiske	Resonans	Værdsætter folks input og skaber engagement via aktiv deltagelse
	Påvirkning af klimaet	Positivt
	Relevant	Når der skal skabes tilslutning eller enighed eller skaffes værdifulde input fra medarbejder

Fortsættes næste side!

Figur 148 Fortsat.

Den visionære	Resonans	Styrer folk med et fælles mål
Den tempoangivende	Resonans	Realiserer udfordrende og spændende mål
	Påvirkning af klimaet	Praktiseres alt for ofte dårligt og skaber derfor ofte et stærkt negativt klima
	Relevant	Når der skal skabes resultater af høj kvalitet fra en motiveret og kompetent gruppe
Den kommanderende	Resonans	Dæmper frygt ved at angive en tydelig retning i en krisesituation
	Påvirkning af klimaet	Praktiseres for det meste dårligt og skaber derfor ofte et stærkt negativt klima
	Relevant	Når en omlægning skal kickstartes i en krisesituation eller i tilfælde af problemer med nogle medarbejdere

Figur 149 Golemans 5 erkendelser.

Den første erkendelse	Mit ideelle jeg	Hvem vil jeg gerne 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	Afprøve	Eksperimentere med og praktisering af ny adfærd, nye tanker og nye følelser til disse beherskes
Den femte erkendelse	Skabe fundament	Udvikling af underbyggende og tillidsfulde relationer, som gør ændringer mulige.

Kilde: Goleman et. al. 2002. pp. 119-120.

Figur 150 Eksemplet: En kogende frø.

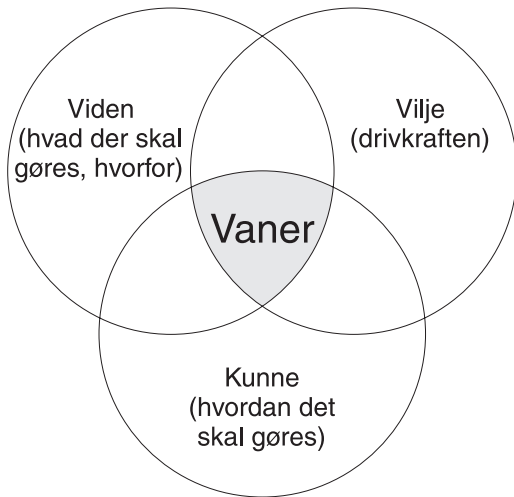


Smides en frø i en gryde med kogende vand, vil frøen øjeblikkeligt springe op igen.

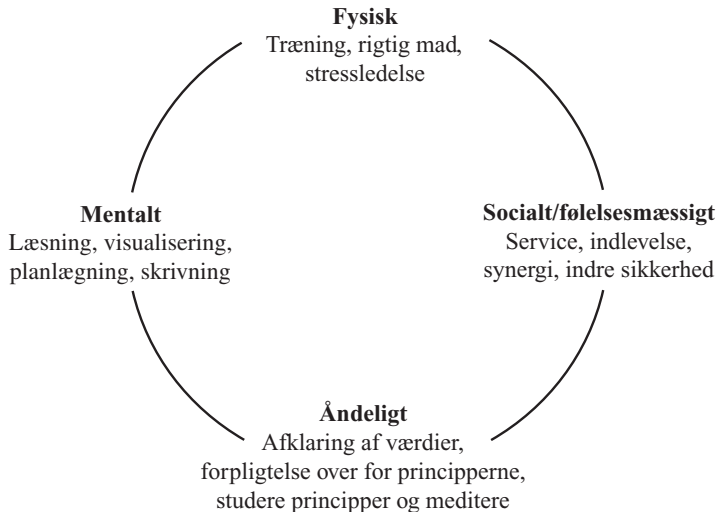


Placeres den derimod i en gryde med koldt vand, hvor temperaturen gradvist øges, vil frøen ikke lægge mærke til, at vandet bliver varmere. Den bliver blot siddende og koger med.

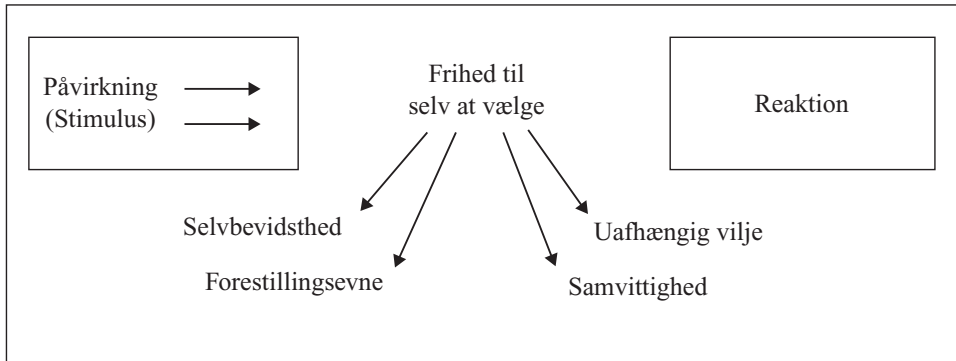
Figur 151 Effektive vaner – adfærdens internaliserede principper og mønstre.



Figur 152 Den 7' de vane om fornyelse af 4 grundlæggende livsdimensioner.

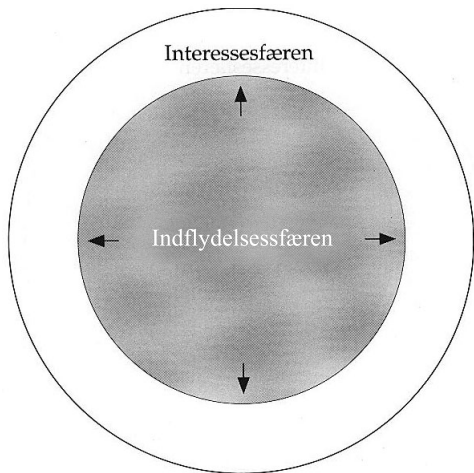


Figur 153 Vane 1 Vær proaktiv – kræver friheden til selv at vælge.

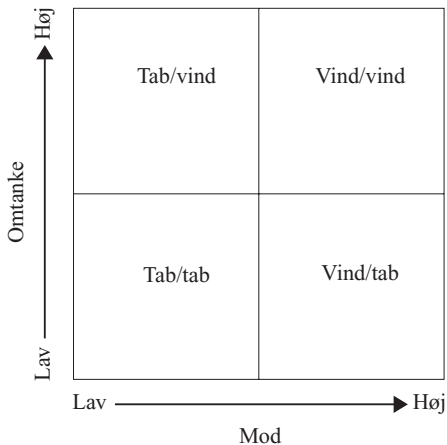


Den proaktive model

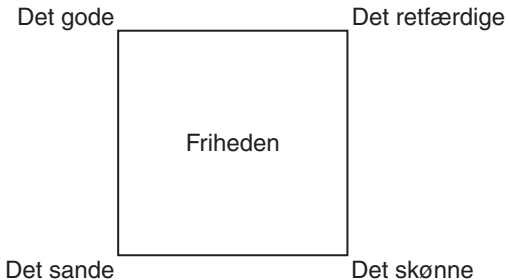
Figur 154 Vane 1 Vær proaktiv – kræver proaktiv fokusering.



Figur 155 Modenhed og konsekvens for menneskelige relationer.



Figur 156 Den græske firkant.



Kilde: Kirkeby, 2004. p. 31.