

Professionel med følelser – emotionel intelligens som kompas i ledelse

Af Morten Novrup Henriksen, Erhvervspsykolog

Emotionel intelligens er i pressede arbejdsmiljøer afgørende i moderne ledelse. Ledere kan bruge følelsesmæssig bevidsthed og regulering til at skabe ro, kontakt og psykologisk tryghed. Områderne selvpåvirkning, empati og beslutningsevne bliver centrale for god ledelse. Emotionel intelligens er ikke medfødt, men kan trænes. Det kræver mod, refleksion og nærvær – og er afgørende for at bevare menneskeligheden og kvaliteten i arbejdet.

Det larmer allerede, da du åbner døren. Stemmerne er høje, bevægelserne hektiske. Du træder ind i personalerummet, hvor medarbejderne er samlet efter en voldsom episode med en borger tidligere på dagen. Én taler vredt om sikkerhedsprocedurer, en anden står med tårer i øjnene og hænderne knugede i skødet. Flere taler i munden på hinanden. Stemningen sitrer.



Noget i dig reagerer med det samme. En velkendt uro vækkes i kroppen. Du mærker, hvordan skuldrene spænder, og pulsen stiger. Din krop kender denne lyd – stemmer, der hæves, stemninger, der eskaleres. Den kender den fra tidligere i livet, fra hjemmet, hvor hævede stemmer betød, at noget farligt kunne ske.

Men her er du leder. Og du ved, at din egen tilstand lige nu er med til at sætte tonen. Du stopper op. Trækker vejret. Registrerer uroen, men lader dig ikke rive med. Du kigger rundt i rummet – én efter én – uden at afbryde. Mærker dine fødder mod gulvet. Giver dig selv to sekunder mere, end du plejer.

Og så taler du. Med ro. Med klarhed. Ikke for at tage styringen med magt, men for at give noget andet tilstedeværelse: En nedregulering. En ramme. En stemning, der smitter. Du anerkender det, der er sket. Det, de føler. Og du hjælper dem med at få ordene i spil uden at oversvømme hinanden.

Der sker noget i rummet. Ikke dramatisk. Men langsomt. Tempoet daler. Blikkene samles. Du har ikke løst noget endnu – men du har ændret noget. Fordi du kunne mærke dig selv, før du reagerede på andre.

Om Morten Novrup Henriksen



Er stifter og direktør i Novruphus Erhvervspsykologi og godkendt specialist og supervisor af Dansk Psykologforening. Har en to-årig specialuddannelse i compassionfokuseret tilgang. Har udgivet flere bøger og en lang række artikler og undervist på adskillige masteruddannelser i offentlig ledelse. Flittig anvendt foredragsholder. Arbejder især med lederteams og hjælper dem med at styrke et åbent og modigt samarbejde.

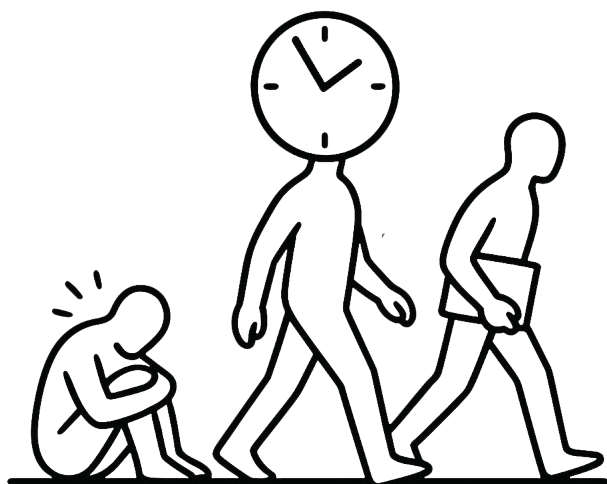
Som ledere bliver vi ofte målt på implementering, effektivitet og rammeoverholdelse. Men under alt det finder vi det, der i praksis styrer størstedelen af vores adfærd og relationer: følelser. De påvirker vores beslutninger, samspil, kommunikation og trivsel. Når følelser ikke får opmærksomhed, risikerer vi, at de leder med – uden at vi opdager det. Emotionel intelligens handler netop om at få øje på følelserne – hos os selv og hos andre – og bruge dem som en aktiv og bevidst del af vores ledelsespraksis.

I en sektor, hvor medarbejdere dagligt arbejder med mennesker i udsatte og sårbare livssituationer, er følelsesmæssig belastning en del af grundvilkåret. Her er emotionel intelligens ikke bare en personlig egenskab – det er en professionel kompetence og et etisk ansvar. Og det er en vej til at beskytte sig mod forråelse i organisationer, hvor travlhed og vilkår presser.

Jeg har gennem mange år arbejdet med ledere i det offentlige. Og det bliver mere og mere tydeligt, hvordan emotionel intelligens er en kernekompetence i forhold til at blive en god leder. Følelsesre-

gulering fra øjeblik til øjeblik er en helt afgørende evne i forhold til at bevare sin humanitet, autenticitet og sit mod i ledelsesarbejdet. Og den følelsesmæssige intelligens er under pres. Travlhed, sociale medier og kriser presser os konstant.

For nyligt læste jeg en gruvækkende statistik, der fortalte, at vores empati er dalet med 40 % de seneste år. Et klassisk studie bad teologistuderende forberede et oplæg om den barmhjertige samaritaner og gå til et lokale for at holde det. Nogle fik at vide, at de havde god tid, mens andre blev presset af en stram tidsplan. På vejen mødte alle en person i nød. Resultatet var tankevækkende: Jo mere travle deltagerne var, desto færre stoppede for at hjælpe – selv når de netop skulle tale om næstekærlighed. Studiet viser, hvordan travlhed kan hæmme vores empati. Travlhed dræber hjertet. Og vi har travlt!



Emotionel intelligens

Daniel Goleman definerede oprindeligt emotionel intelligens gennem fem nøglekompetencer: selvbevidsthed, selvregulering, motivation, empati og sociale færdigheder. Goleman pegede på, at op mod 70 % af klimaet i en organisation kan spores tilbage til lederens emotionelle udtryk og adfærd. Det gør emotionel intelligens til et styringspunkt for arbejds-klima og trivsel.

Senere er begrebet blevet videreudviklet og operationaliseret i modeller som EQ-i 2.0, der gør det muligt at arbejde mere systematisk med EI i både individuel og organisatorisk ledelsesudvikling. EQ-i 2.0 består af fem overordnede domæner med i alt 15 delkompetencer. Samlet tegner de et nuanceret billede af, hvordan følelsesmæssige og sociale evner er afgørende for, hvordan vi leder – og hvordan vi er til stede i vores ledelse.

Lad os udfolde nogle af de centrale domæner:

1. Selvopfattelse – at kende sig selv

Ledelse begynder med selvindsigt. Det handler om at forstå, hvordan dine følelser opstår, hvilke mønstre de følger, og hvordan de påvirker din dømmekraft og adfærd. Her spiller både selvbevidsthed og selvaktualisering ind – altså om du har kontakt til dine værdier og lever i overensstemmelse med dem. Uden denne bevidsthed risikerer du at blive ledt (ubevidst) af gamle erfaringer, forsvar og forestillinger om, hvordan du bør være som leder. Hvis lederen i casen ovenfor ikke havde turdet kigge i sin rygsæk og opnået stærk bevidsthed om sine erfaringer og mønstre, var lederen ikke lykkedes med at håndtere situationen.

2. Selvudtryk – at turde træde frem

Emotionel intelligens handler ikke kun om at forstå, men også om at kunne udtrykke sig ærligt og hensigtsmæssigt. Det kræver assertivitet – at sige til og fra med respekt. Det kræver emotionel udtryksevne – at sætte ord på det, der mærkes i kroppen, på en måde der styrker relationen. Og det kræver uafhængighed – evnen til at stå selvstændigt i egne vurderinger, også når omgivelserne presser på.

3. Mellemmenneskelige færdigheder – at forstå og forbinde

Empati er fundamentet. At kunne sætte sig i en andens sted og forstå deres følelser – uden nødvendigvis at skulle gøre noget ved dem. Her knytter sig også social ansvarlighed – at tage ledelsesansvaret på sig i fællesskabet – og relationskompetence, evnen til at opbygge og vedligeholde tillidsfulde forbindelser.

4. Beslutningstagning – at bevare klarhed under pres

Følelser påvirker alle beslutninger. Derfor handler EI også om evnen til at realitetsteste – at skelne mellem hvad der faktisk sker, og hvad der er egne fortolkninger. Det handler om impuls kontrol og om evnen til at tænke klart og løse problemer – også når situationen er ladet med følelser. Det er her, mod og etik bliver vigtige pejlemærker i ledelsesrummet. Medarbejderne i casen ovenfor var indledningsvist stålsat på, at borgeren skulle flytte ud. Efter åbne og ærlige udvekslinger af følelser og erfaringer blev det muligt at tale om pædagogikken og etikken, og man valgte at beholde borgeren, hvilket viste sig at være en bæredygtig beslutning.

5. Stresshåndtering – at kunne være i det svære

Det specialiserede socialområde er fyldt med kompleksitet, ansvar og menneskelig smerte. Derfor er evnen til at håndtere pres uden at miste sig selv

essentiell. Det handler om fleksibilitet – evnen til at tilpasse sig skiftende omstændigheder. Det handler om optimisme – en grundlæggende tro på, at det nytter. Og det handler om modstandskraft – at kunne blive stående i modvind og træffe beslutninger med både hjerte og hjerne i behold. Jeg vil sige, at det handler om compassion.

Når kerneopgaven presser – en case fra praksis

Og det er ikke kun i håndtering af borgere og medarbejdere, at den emotionelle intelligens er afgørende. Det rykker også ind i relationen mellem ledelseskolleger.

Et chefteam i en organisation på det specialiserede socialområde arbejder intensivt med at styrke fagligheden og sikre kvaliteten i den borgerrettede indsats. Der er ambitioner, vilje og energi. Samtidig oplever lederne, at kerneopgaven presser. Der er flere borgere med komplekse problemstillinger, øgede dokumentationskrav og et arbejdsmiljø, hvor tempoet er højt og ressourcerne knappe.

I et udviklingsforløb for teamet sætter vi fokus på, hvordan deres ledelsesstil og følelsesmæssige tilstand præger kulturen og arbejdsmiljøet. Under en drøftelse, hvor de bliver optaget af at lægge mere pres på en medarbejdergruppe med henblik på at få dem til at yde mere, spørger jeg:

Hvis jeres egne børn arbejdede her som medarbejdere – ville I så stadig argumentere for denne ledelsestilgang?

Der bliver stille i rummet. Længe.

Og så vover en af cheferne at bryde tavsheden med betragtninger på, hvordan de er blevet forrået under pres. Det er ikke en indrømmelse, der kommer let. Og det er heller ikke et udtryk for kynisme eller ligegyldighed – tværtimod. Det er en ærlig refleksion, fremkaldt af mod og emotionel intelligens. De kunne mærke, at de selv var begyndt at acceptere nogle standarder, de inderst inde ikke var stolte af. At tempoet og kravene var begyndt at udviske de varme værdier, de egentlig ledede ud fra.

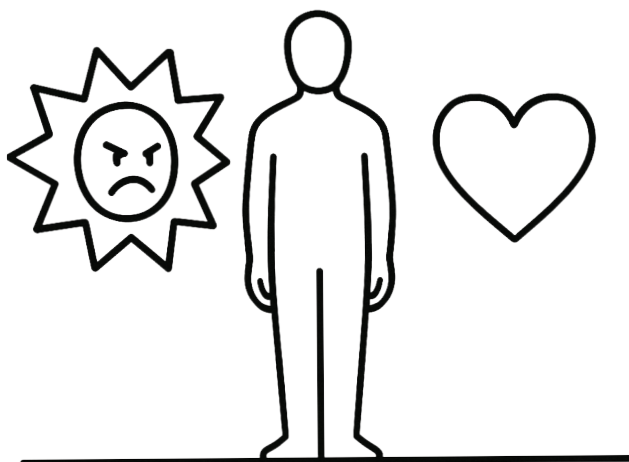
I stedet for at gå i forsvar turde de blive stående i ubehaget. De turde se sig selv i øjnene og mærke det mismatch, der var opstået mellem værdier og virkelighed. Det er sårbarhedsmod i praksis. At blive følelsesmæssigt eksponeret – og tage ansvar.

Denne erkendelse blev vendepunktet i deres videre arbejde. Ikke som en mirakelkur, men som et skift i opmærksomhed: Fra drift til nærvær. Fra kontrol til kontakt. De begyndte at tale anderledes sammen – både i chefteamet og med medarbejderne. Mere åbent, mere ærligt. Med mere nysgerrighed og mindre autopilot. Ansvar blev balanceret med psykologisk sikkerhed. Og som en vigtig del af dette: De tog ejerskab for den ledelsesmæssige tone og tilstand, de selv var med til at sætte.

Emotionel intelligens som beskyttelse og pejlemærke

Når kerneopgaven presser, og rammerne er stramme, øges risikoen for det, vi i socialfaglige miljøer kalder forråelse: At man mister kontakten til sin egen og andres menneskelighed. Det sker ikke fra den ene dag til den anden. Det sker snigende, når tempoet stiger, når anerkendelsen udebliver, og når følelsesmæssig udmattelse bliver normaltilstand. Når vi som ledere ikke længere mærker os selv, bliver vi heller ikke i stand til at mærke dem, vi er sat i verden for at lede.

Emotionel intelligens tilbyder et sprog og et redskab til at modgå denne glidebane. Ikke som en hurtig løsning, men som en praksis: At vende tilbage til sig selv, at justere sig i mødet med andre og at agere på måder, der er i overensstemmelse med det, vi ønsker at stå for.



Det kræver mod – og det kræver træning.

Mod til at lede ud fra sine værdier, hver dag. Også når du er emotionelt eksponeret og ikke kan kontrollere udfaldet. Og mod til at erkende, når man er kommet for langt væk fra egne værdier. Træning i at være til stede i sine følelser og bruge dem som kompas og træning i at stå i det ubehag, der ofte følger med i pressede situationer.

Emotionel intelligens bliver på den måde et etisk kompas. Det handler ikke blot om, hvordan vi har det, men hvordan vi er i vores ledelse – og hvilken virkelighed, vi dermed er med til at skabe.

Emotionel intelligens og psykologisk sikkerhed

Der tales og skrives utrolig meget om psykologisk sikkerhed i disse tider. Og med rette! Psykologisk sikkerhed er en helt afgørende faktor for læring og udvikling. Der er også beskrivelser af, hvad lederne kan gøre. Men sjældent hvad det er for en evne, der ligger bag. Emotionel intelligens hos lederen er denne evne og en nøgle til at skabe psykologisk sikkerhed. For en leder kan sagtens stille sig op og sige: "Det er nyt for os alle," men uden at medarbejderne kan mærke resonansen eller tro på det, hvis ikke lederen reelt leder ud fra disse værdier i hverdagen.

Men når en leder formår at rumme egne og andres følelser, udviser empati og kan regulere sine reaktioner – også under pres – så skabes der et rum, hvor medarbejdere tør tale ærligt, stille spørgsmål, dele bekymringer og være uenige. Det er netop disse rum, der er afgørende for både faglig kvalitet, innovation og trivsel.

Psykologisk sikkerhed opstår ikke af sig selv. Det er et resultat af emotionelt intelligent ledelse – hvor nærvær, tydelighed og mod går hånd i hånd.



Refleksion og praksis – emotionel intelligens i hverdagen

Emotionel intelligens er ikke noget, man har eller ikke har. Det er noget, man kan kultivere. Gennem opmærksomhed, refleksion og praksis. Her er nogle spørgsmål og øvelser, som kan støtte dig i arbejdet med emotionel intelligens i dit personlige lederskab.

1. Dyrk emotionel selvbevidsthed

- Hvad føler jeg lige nu? Hvor i kroppen mærker jeg det?
- Hvad plejer jeg at gøre, når denne følelse opstår?
- Hvad handler min reaktion i virkeligheden om?

Øvelse: Sæt fem minutter af hver dag til at notere dine følelser i løbet af dagen. Hvad udløste dem? Hvad gjorde du? Hvad ville du ønske, du havde gjort?

2. Brug meditation som mental styrketræning

Emotionel intelligens begynder med opmærksomhed – og meditation er en af de mest effektive måder at træne netop det på. Ved at sætte dig stille og observere dine tanker og følelser uden at forsøge at ændre dem lærer du dine mønstre at kende. Du træner evnen til at kunne være i det uden straks at skulle gøre noget ved det.

Øvelse: Prøv en daglig meditation på 5-10 minutter, hvor du blot mærker dit åndedræt og lægger mærke til de følelser, der er til stede. Når du bliver revet med af en tanke – læg mærke til det og vend blidt tilbage til åndedrættet. Dette er ikke en fejl – det er selve træningen.

3. Stil dig selv disse ledelsesmæssige pejlespørgsmål

- Hvordan påvirker mine følelser min beslutningstagning lige nu?
- Er jeg styret af frygt – eller af værdier?
- Hvad ville det mest empatiske (og samtidig tydelige) svar være her?

4. Emotionel intelligens i ledergruppen

Emotionel intelligens er ikke kun individuel. Når du som leder tør bringe sårbarhed, refleksion og emotionel klarhed med ind i ledergruppen, er du med til at præge kulturen. Spørg f.eks. hinanden:

- Hvad fylder egentlig for os lige nu – følelsesmæssigt?
- Hvor føler jeg usikkerhed, tvivl, frygt?
- Hvad har vi brug for at kunne tale mere ærligt om?

Et lederteam, der sammen arbejder med emotionel intelligens, skaber større psykologisk tryghed, klarere beslutningskraft og et stærkere fælles kompas.