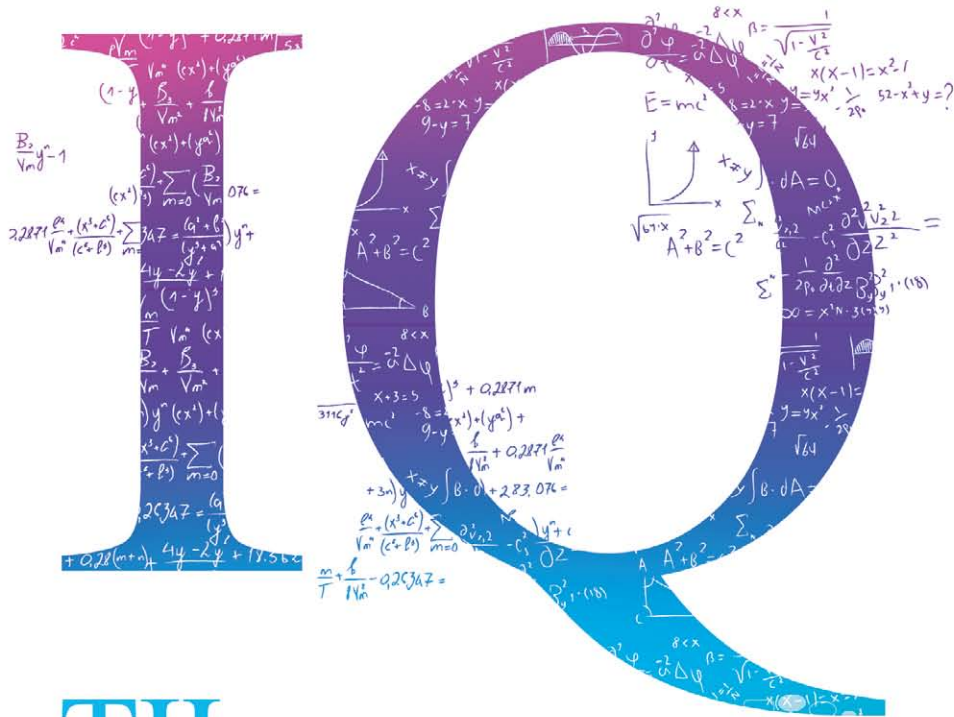


NYE TENDENSER I HUMAN RESOURCES:

FRA



TIL



Før i tiden mente man, at et højt karaktergennemsnit var en sikker vej til en succesfuld karriere. Sådan er det ikke længere – nu kan en høj IQ tværtimod blive opfattet som en social belastning. Tidsånden sætter i stedet fokus på EQ, altså den emotionelle intelligens. Virksomheder efterspørger i stigende grad folk med empatiske evner, intuition, selvindsig og sociale færdigheder.

Af Soulayma Gourani



Det kræver blot et ganske lille hop tilbage i tiden, før du støder på den idé, at der kan sættes et stort fedt lighedstegn mellem størrelsen på en persons karaktergennemsnit og den fremtidige løncheck. Men tiderne skifter, og vi bevæger os væk fra, at det at have en høj IQ nødvendigvis er lig med en succesfuld karriere - det er snarere blevet tværtimod. Alle mennesker - forbrugere som kollegaer - er blevet mere kritiske og leder efter det autentiske, meningsfulde og noget eller nogen, de kan stole på. I takt med, at verden bliver mere og mere kompleks og umulig at rumme, vil denne tendens forstærkes. Tillid er den vigtigste forudsætning for vækst i alle virksomheder og organisationer. Men det er også det vanskeligste at skabe, og det letteste at miste. Ingen seriøs virksomhed eller topleder undgår at opøve deres evne til at skabe tillid. Det bør stå øverst på deres strategiagenda.

Alle bør derfor spørge sig selv: Hvordan opbygger virksomheden og medarbejdere et stærkt tillidsvækkende image?

Den verdenskendte samfundsforsker Francis Fukuyama og den ligeså anerkendte Nobel-

prisvinder Gary Becker bekræfter, at de samfund, ledere og virksomheder, som formår at opbygge mest tillid, er de, som klarer sig bedst på lang sigt. Det forholder sig ikke anderledes med individer, dig!

Vækker du tillid eller mistillid? Bliver du anbefalet af andre - eller advarer folk imod dig? Det er afgørende for dig at vide.

Livet er ikke nødvendigvis fair

Hvem bliver en succes? Det er ikke nødvendigvis den klogeste i din gamle folkeskoleklasse, som i dag er klassens mest succesfulde (målt på traditionelle faktorer som løn og stilling). Livet er ikke fair og tilsmiler ikke nødvendigvis den mest flittige eller den klogeste. Det er i stigende grad ikke den klogeste, som klarer sig allerbedst. IQ erstattes i højere grad af din EQ. EQ er din samlede evne og motivation til at forstå andre og evnen til at indgå i relationer. Vi lever i et relationsbaseret samfund, modsat tidligere, hvor det at have de rigtige relationer og kontakter var forbeholdt de få. I dag har alle muligheden for at opbygge en

magtfuld platform, hvis de vil. For at kunne bygge denne platform må du være én, der vækker en dyb personlig tillid i andre. Er du skeptisk?

Forleden skrev min gode kritiske kollega til mig, efter at have læst mine argumenter om IQ, der erstattes af EQ som den mest eftertragtede kompetence: ”Jeg er grundlæggende helt enig i, at EQ på mange måder er vigtigere end IQ, for hvad skal man med en person med super høj IQ, som ikke er i stand til at samarbejde med andre mennesker på grund af en lav EQ? Jeg vil dog alligevel mene, at der må være forskellige krav afhængig af den specifikke jobfunktion. Jeg kender eksempelvis en tekniker hos Nokia, som bestemt har nogle problemer med sin EQ, men han scorer MEGET højt på IQ, men i hans jobfunktion kan Nokia leve med, at han er lidt ”besværlig”, fordi han er i stand til at løse nogle meget komplekse tekniske problemer på rekordtid. Det ville dog formentlig ikke skade, hvis hans EQ var højere, men jeg må sige, at det kunne være interessant at reflektere over, om der er en sammenhæng mellem

IQ og EQ på den måde, at hvis man har en IQ højere end X, så vil man aldrig kunne få en EQ højere end Y. Det er nemlig min erfaring, at personer med seriøst høj IQ altid har nogle seriøse problemer inden for det følelsesmæssige, så måske er der en sammenhæng.”

Jeg kunne ikke være mere enig! Hvad synes du?

Tillid er det nye sort

Tillid er det nye sort – og det er kommet for at blive. For at vække tillid må du i dialog med andre og være opmærksom på, hvordan du bliver opfattet i sådanne sammenhænge. Det er efterhånden en gammel sang, at vi lever i et såkaldt netværkssamfund, som betyder, at vi er afhængige af relationer for at kunne opnå vores individuelle og organisatoriske resultater. Din evne til at bygge tillidsfulde relationer, der er loyale over for dig, er en forudsætning for at få adgang til kontakter, kontrakter, inspiration, indflydelse og information. Virksomheder caster i stigende grad deres medarbejdere ud fra det kriterium, at de skal være personer, folk kan huske, og som folk nærer personlig tillid til, idet dette gavner forretningen.

Dine faglige kompetencer og din nuværende viden er faktisk ikke længere det afgørende mandat. Det er mindst lige så interessant for din leder og din virksomhed at vide noget om, hvordan du eller dine medarbejdere opgraderer viden, og igennem hvem det sker. Det er det nye faktum i vores netværks- og vidensamfund. Vi er afhængige af relationer for at kunne opnå vores individuelle og organisatoriske resultater. En forudsætning for at kunne være videnarbejder er, at du ved, hvad du ved, og hvad du ikke ved.

Efter at have læst Søren Harnovs beretning om viden og vidensamfundet blev jeg så inspireret, at jeg vil give dig nogle af hans pointer og mine tanker med på vejen. Siden 1990'erne har mange forskere og tænkere forsøgt at forklare, hvad det vil sige at være en del af et vidensamfund. Kort sagt er vores tid kendetegnet ved, i modsætning til andre perioder, at du ikke længere kan forvente at kunne overskue hele dit job, idet verden er blevet utroligt kompleks, og de sammenhænge, som du er en del af, bliver mere og mere imaginære og diffuse. Vi er, beretter Harnov, midt i en fase med fokus på en ”ny” slags kapitalisme, der bl.a. omtales som videnkapitalisme. Udfordringen er så at forstå den og leve i den.

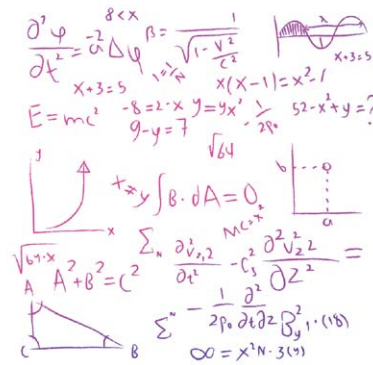
Din viden er flygtig

Vi lever i en tid præget af store mængder information og med stor efterspørgsel på viden. Videnbegrebet betegner noget u håndgribeligt, og det er svært for andre og dig selv at fastslå, om du er den dygtigste, bedste og mest kompetente. Dertil er viden alt for kompleks. Populært sagt går vores tid ud på, at viden har fået en langt større betydning for individuel succes, virksomheders konkurrenceevne og nationernes velfærd end hidtil. Viden er det vigtigste middel til at håndtere den stadigt stigende kompleksitet og stadigt mere hastige forandring, som kendetegner vores samfund.

Hvad hjælper din høje IQ, hvis ingen ved, hvad det er, du ved? Trenden er, at du spreder din viden igennem artikler, blogs, foredrag, sociale medier m.v., så folk finder ud af, hvad du ved, og hvad du kan. Den, der lever stille, lever ikke godt! I disse tider må

du derfor tænke nøje over, hvordan du får kommunikeret dine egenskaber ud i den vide verden. Viden har altid været og vil forblive en eftertragtet vare. Tidligere kunne du holde på den og blive belønnet som specialist. I dag undgår man at samarbejde med folk, der holder på deres viden. Det er alt for dyrt og risikabelt at have én siddende, som ikke generøst deler ud af sin viden. Din viden har sådan set kun værdi, hvis den spredes, eller hvis de, som skal kende til den, kender den. Din viden har en uvis holdbarhed. Du og jeg kan ikke forudsige, hvornår din viden vil blive værdiløs (men det gør den!). Modsat ved du jo, hvornår du kan regne med, at din PC holder op med at virke, eller hvor længe en støvsuger virker, eller hvornår en bestemt mængde råstof vil være brugt op. Det er straks meget værre med viden, som er en knap, uholdbar substans.

Du bør derfor kritisk forholde dig til, hvornår du opgraderer dig selv, og fra hvem, du henter viden og inspiration. Al information er tilgængelig for den, som søger længe og ihærdigt nok. Din adgang til viden er ikke det interessante, det vigtige er, hvordan du anvender din viden. Du bør spørge dig selv, om du spreder din viden tilstrækkeligt? Viden spredes lettere end andre goder, især i disse tider, hvor folk er aktive på de sociale medier. Er du typen, som holder på din viden, vil du i denne tid blive alvorligt udfordret, fordi det er vanskeligt at forhindre, at andre end din kunde, chef eller kollega kommer i besiddelse af den. Du skal ikke frygte, at din viden spredes, det er med til at øge din markedsværdi. Hvad hjælper det, at du eksempelvis er verdens dygtigste koder, hvis ingen ved det? Ønsker du ikke at dele din viden,



skal du være opmærksom på, at folk er tilbøjelige til at undlade at dele deres viden med dig, og at du, over tid, bliver ganske meget dummere og ringere oplyst, end ham som generøst deler ud af sin kostbare viden. Er din viden svær at sprede, bliver den også svær at sælge. Så forbliver din viden tavs viden.

Dit ståsted; efter 10 års forskning og praktisk arbejde med professionel og faglig networking er min konklusion klar: ”De fleste af os ved ikke, hvad dem, vi kender, kan, og vi ved ikke, hvor stærk og loyal en relation, folk i vores netværk er.” Ved du?

Din nyerhvervede viden er kun aktuel i en meget kort periode, så udkonkurreres den. Din markedsværdi er derfor svær at fastholde på baggrund af et stykke papir fra en uddannelsesinstitution eller fra en arbejdsplads.

Viden og ledelse er handelsvaren

De næste fem år vil vi i stigende grad se på viden som en vare. Flere og flere virksomheder vil producere og handle med viden snarere end med materielle genstande. Især i Danmark, hvor vi ikke kan konkurrere på traditionelle commodity-varer. Når talen falder på ledelse, bliver kodeordet også tillid. Folkene bag ”Great Place to Work” understøtter dette. Da de begyndte at lave deres undersøgelser om de bedste arbejdspladser, havde de ikke nogen anelse om, at tillid var så vigtig. Faktisk troede de, at det, som optog medarbejdere, var løn og goder. De fik sig en overraskelse. Tillid til organisationen, lederen og produkterne fyldte langt mere. Andre undersøgelser viser, at tillid også er den vigtigste faktor for ledelse. Tillid er ganske enkelt nøglefaktoren i motivation og for at få folk til at være engagerede i deres arbejde.

Du kan godt konkludere, at tillid er som en slags lim, som limer folk sammen, og tillid er et resultat af en række handlinger og en adfærd, lederen praktiserer. Det bliver endnu mere komplekst, når vi taler om distanceledelse (som vi i stigende grad skal forholde os til grundet det globale arbejdsmarked). En kollega fortalte mig om et dilemma, som er ret interessant. Han beskriver det således: ”I min virksomhed er vi ved at ansætte en stærkt specialiseret udvikler for en kunde. Eftersom udviklerne skal sidde offshore, så finder kunden det vigtigt, at de kan arbejde selvstændigt og er gode til at kommunikere, hvilket giver meget god mening, når man ikke som leder kan være i samme rum som dem hver dag. Dermed bliver deres EQ vigtig. Det ”sjove” er så, at vores tests viser – uden undtagelse – at hver gang, vi har en teknisk kompetent udvikler, så er der et problem med de sociale/kommunikative kompetencer, og omvendt, når vi tester en udvikler med gode ”bløde” skills, så halter de tekniske kompetencer.” Lidt af et dilemma. Spændende ikke?

Tillidsdreven ledelse

I de næste 5-10 år vil vi i stigende grad erkende, at vi må specialisere os og blive kendt som et samfund bestående af viden og ledelse. I Danmark kan vi ikke længere producere os til vækst, dertil kan vi ikke, som beskrevet, konkurrere på pris eller på kvalitet for den sag skyld. I de næste fem år er det vigtigt, at vi bruger vores viden inden for ledelse til at udkonkurrere nogen af vores mest markante konkurrenter på det globale marked. Kodeordene bliver ledelse, tillid, viden og netværk. Hvad betyder det for dig? I de næste par år bliver evnen til at opbygge tillid hos andre

den mest knappe og mest efterspurgte kompetence, såvel hos medarbejdere som ledere. Men husk på; den overordnede erfaring er, at når tillid først er tabt, så kan den aldrig genvindes – eller kun over meget, meget lang tid. Hos personer eller organisationer, hvor der er meget store mængder af tillid, har man påvist, at det er noget, der er opbygget over mange, mange år. Tillid handler om at kunne stole på folk og at vide, hvordan de reagerer, når der er problemer. Tillid handler derfor i meget høj grad om forudsigelighed. Åbne, ærlige, konsistente og forudsigelige ledere vil næsten altid skabe tillid. Dermed ved folk, at spillereglerne ikke pludselig ændrer sig. Derfor bliver de også mere villige til at løbe risici og byde ind med en ekstra indsats for at nå organisationens mål.

Knaphed på gode ledere

Den eftertragtede leder nu og frem til 2020 ved, at kunsten at blive følelsesmæssigt klogere er én af deres tre stærkeste og mest eftertragtede kompetencer. De øvrige to er integritet og skabertrang. En god leder må for at kunne forstå andre, forstå sig selv. I år 2015 skal tre til fire generationer arbejde sammen. I 2020 er tallet ca. fem generationer. Der har aldrig nogensinde, i nogen som helst tidsalder, været så mange generationer, som skal arbejde og leve sammen side om side. Det bliver en kæmpe udfordring at forstå hinanden og at få det bedste ud af hinandens forskelligheder, styrker og udfordringer. Prøv blot selv at lade dette scenarie rulle hen over nethinden: Du er teamleder i et team bestående af Annie, som skrev sin sidste eksamen på jurastudiet på en skrivemaskine, Henrik, som foretrækker at arbejde fra 8-16



og hænge sin personlighed i garderoben, Ditte, som forsøger at finde et forlig mellem rollen som husmor med sans for hjemmebag og den gyldne ”senest kl. 15” afhentningsregel og rollen som behård businesskvinde. Og så har vi Christoffer, hvis identitet er lig med hans arbejde, og som mener, at e-mails er forældede. Hvordan skaber man som leder et gunstigt samarbejde i et team præget af så mange forskellige syn på begrebet arbejde? Et lidt karikeret eksempel og dog slet ikke utænkeligt. I mange organisationer er der stadig stor uvidenhed om, hvorledes man tiltrækker, fastholder og udvikler disse meget forskellige generationer på én gang. Og det er med god grund, for der er ikke én bestemt opskrift. Aldersdiversitet og generationsforståelse bliver din, din chefs og din virksomheds næste helt store udfordring. Det vil stille meget store krav til jeres samlede EQ.

Det handler ikke om at være den klogeste Folk er mindre autoritetstro, end de var tidligere. De yngre generationer er det endnu mindre end de mere modne medarbejdere. Folk følger folk, de har tillid til, og lytter til folk, der skaber en mening med tingene. Skab mening eller forsvind, som jeg plejer at udtrykke det om denne tendens. Din EQ er derfor så utroligt central, hvis du ønsker, at folk skal lytte og følge dig. Det kan efterhånden betragtes som anerkendt viden, at en persons intelligenskvotient, bedre kendt som IQ, ikke kan bruges til at forudsige en persons succes, hverken i privatlivet eller i erhvervslivet. En erkendelse, som er ført an af den prisbelønnede forfatter Daniell Goleman. Har du intentioner om at blive en succes, så skal du tænke over, at individuelle præstationer skal

sammenholdes med din evne til at samarbejde, motivere og kommunikere med andre mennesker. Faktisk ser det ud til, at mange mindre veluddannede og ”selfmade” personer klarer sig markant bedre, end man kunne forvente, og derfor har fået en utrolig succes på trods af, at deres IQ er middel.

I mit arbejde med bogen ”Tag magten over din karriere” bekræftede ovenstående mig i, at der på ingen måde er nogen som helst sammenhæng imellem, hvor kloge folk er, og hvor stor en succes de bliver.

Efter 10 års arbejde med kortlægning af lederes og virksomheders evner til at opbygge, pleje og udvide professionelle relationer, oplever jeg, at EQ er vigtigere end andre personlighedstræk og overstiger IQ som det mest relevante parameter, når vi taler om evnen til at opnå succes her i livet og i erhvervslivet.

70/30 reglen

En virksomhed bad mig om at træne deres medarbejdere i evnen til at sælge en god idé. Opgaven opstod, fordi virksomheden oplevede, at deres medarbejdere eksempelvis fik mange gode produktideer, men at kun få voksede sig store og blev til produkter og services, de kunne sælge og dermed tjene penge på. Årsagen var, at de medarbejdere, der præsenterede deres ideer, kun havde fokus på ideen, og ikke på de personer, som skulle bakke ideen op. De havde simpelthen ikke taget højde for, at den idé, som de anså som fuldstændig fantastisk og revolutionerende, skal opfattes på samme måde af de høje herre, som skal dømme ideen ude eller inde. Mange gode ideer strandede derfor allerede ved introduktionen.

Derfor udviklede jeg 70/30 reglen, som i al

sin enkelhed består i at minde folk om, at skal de have opbakning til noget, skal 30 procent af indsatsen ligges i at skabe et personligt og tillidsfuldt bånd til den person, de har kontakt med. Hver gang folk mødes til et møde, til en reception, jobsamtale eller på eksempelvis et investormøde, kigger folk dig subjektivt an, og de vurderer deres nuværende og kommende relation til dig. Gider de bruge deres kostbare tid og ressourcer på dig? Alle kigger hinanden an. Spørgsmålet er, om du ved, hvad de kigger efter?

Relationer skabes ud fra:

- Din personlighed, som affødes af din EQ. Din EQ styrer gensidig tillid og kemi imellem jer
- Din nuværende magtbase (dit eksisterende netværk)
- Dine nuværende/kommende kompetencer (dit potentiale)
- Deres gevinst ved indgåelse af en relation

Det helt store spørgsmål bliver, om du vækker tillid? Tillid drives af det, man ved om dig og dit liv. Hvilken personlig historie er du villig til at fortælle og vise? Hvilke spørgsmål skal du stille andre, så de får lyst til at åbne sig op for dig og fortælle om det, som ligger dem på sinde? Du kan måle, om I har en stærk uformel personlig relation på, hvor mange gange I har overholdt en aftale med hinanden, antallet af eller tyngden af de personlige historier I inddrager hinanden i, samt hvor fortrolige I er blevet og forbliver over tid.

Vær personlig – ikke privat

Vil du selv udleve 70/30 reglen? Når jeg skal blive fortrolige med folk og skabe tillid,



bruger jeg ikke så meget tid på at fortælle om min MBA, mine bestyrelsesposter eller den slags. Jeg fortæller om, at jeg er gift med Brian (det plejer de at grine meget af, fordi det ikke just er hver dag, man hører om en Soulaïma, der er gift med en Brian). Jeg fortæller lidt om, at jeg har børn, og at jeg bor på Nørrebro. Dét plejer, at få folk til at synes, jeg er ret jordnær, og det bryder eventuelle barrierer. De fleste har hørt om eller været på Nørrebro og har derfor spørgsmål til, hvordan det er at bo dér.

Jeg fortæller også om de mærkesager, jeg brænder for, og hvad jeg hjælper folk med igennem mit arbejde. Det er min erfaring, at folk er optaget af, hvem jeg er, mere end, hvad de kan købe af mig.

Hvis de er overbeviste om, at jeg er et "godt" menneske, er det min erfaring, at de går langt i deres søgen efter at forstå min forretning og anbefale mig til andre. Vis, hvem du er, og hvad du står for, mere end, hvad du kan "sælge".

Det er personlige sider, jeg fortæller. Jeg fortæller ikke om de private historier og undgår derfor at stille min samtalepartner i en ukomfortabel situation. Hvilken historie fortæller du? De fleste taler om vejret, mumler deres navn eller taler mere, end de stiller spørgsmål. På alle måder en ikke mindeværdig samtale, som hurtig glemmes, dig inklusiv.

Din "small talk" behøver ikke være ligegyldig. Formålet med at bruge 30 procent af et møde på at være personlig er, at du opbygger tillid, som gavner folks opfattelse af din faglighed. Derfor skal du udnytte tiden, du tilbringer med et menneske – det gør du ikke med en samtale om vind og vejr. Et konkret råd kan være at researche lidt på den person, du skal omgås med. Hvad er det for en per-

son? Har I nogen fælles referencepunkter? Man kan komme langt med internettet, og det er en ganske lille indsats, som betaler sig mange gange igen. Herefter bliver det lettere for dig at være en samtalepartner, man husker, anbefaler og gerne vil mødes med igen og igen.

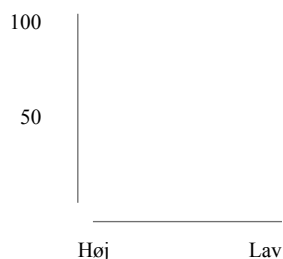
Vækker du tillid eller mistillid?

Spørg dig selv:

- Betragter mine kollegaer mig som tillidsvækkende? Beskriv konkret hvorfor ja/nej
- Placer dine relationer i en model (som nedenstående model) og vurder dem på en skala fra 0-100 (100= høj på gensidig tillid). Hvem og hvor mange vil du vurdere, du har en høj tillidsrelation til?

MOTIVATION
VÆRKTØJER
VIDEN
INSPIRATION
SPARRING
UDFORDRING

din syretest



Kilde: Soulaïma Gourani

Vil du gerne huskes?

Det er min erfaring, at folk ikke kan huske den fagligt dygtige, de husker den, som er passioneret. Er du i tvivl? Måske dette så kan overbevise dig. Tænk lige over, hvor ofte du selv bedømmer en person på baggrund

af personens energiudladning, udstråling, karisma, og hvad andre folk mener om vedkommende.

Det indtryk tæller ofte mere, end det personen viste, sagde eller gjorde. Tænk på, hvordan du selv reagerer, når du møder et menneske, som er engageret, energisk, oplyst og opstemt? Det smitter, og det er sådan én person, du rigtigt lytter til, når snakken falder på det faglige. Den energi, du bringer til bordet og efterlader i rummet, er en del af dit personlige visitkort og langt vigtigere end den del af dit visitkort, som beskriver titlen på din uddannelse – husk på, at det kan alle få.

Derfor er det vigtigt, at du overvejer og gransker, om du indgyder tillid eller mistillid. Tænk over at eksperter indpoder en højere tillid end eksempelvis sælgere. 50 procent af årsagen til, at folk køber eller tror på dét, du anbefaler, afgøres af, om de kan lide dig. Kan folk lide dig? Anbefaler eller advarer folk imod dig? Eller værst, bliver du blot arkiveret i den imaginære mappe med betegnelsen "Ligegyldig – glem og smid ud"?

Hvilke følelser vækker du i folk? Du kan afgøre graden af tillid på omfanget af personlig involvering i hinandens (professionelle) liv. Hvor mange forbindelser har du, som du sparrer med, som eksempelvis har sendt dig en artikel, som personen mente, du kunne lide, eller som har anbefalet dig et arrangement, som lige var dig? Det er personlig involvering.

Folk anbefaler folk, de kan lide, og som de har personlig tillid til. Er du fagligt dygtig OG med en høj EQ på én og samme tid, står du selvsagt rigtig godt. Så går det hele op i en højere enhed, og på andre vil du virke autentisk! En headhunter fortalte mig, at sådanne mennesker findes. De er få, men de findes.

>>

Personlig kemi en faktor

Er du i en virksomhed, hvor I kan sælge noget, eller er du i en situation, hvor du skal overbevise andre om noget? Er du afhængig af andres opbakning, så læs grundigt her: Mange mennesker ser det som deres opgave at bevare den kølige, objektive distance til deres omgivelser, eksempelvis deres kunder og kolleger. Ofte fordi de synes, at de ikke skal mene noget (give udtryk for holdninger), så de kan forblive den uvildige formidler af fakta.

Mange mener, at de tjener deres omgivelser bedst på den måde og anser det for uprofessionelt at involvere sig personligt. Mange tror, at de har opnået/vil opnå deres position på grund af deres objektive, upersonlige og transaktionsorienterede relation til deres kunder, kollegaer og samarbejdspartnere. Jeg mener, at de har opnået den på trods af denne praksis, ellers var de sandsynligvis nået endnu længere på kortere tid.

Én af de ting, folk ofte fortæller, er, at de hænger deres personlighed sammen med jakken, når de kommer på arbejde og først tager den på igen, når de går hjem. Min pointe er, at personlig involvering – social intelligens, som er en direkte forlængelse af din EQ – fremmer karrieren. Prøv blot at forestille jer – sat på spidsen – at man som kunde ligefrem skulle efterspørge den mest lidenskabsløse, udviskede, stokkonservative og upersonlige rådgiver, man kunne finde. Næppe. Kunder vil jo netop gerne have en følelse af, at den, de taler med, interesserer sig for dem som individer og ikke blot som et nummer i rækken.

Prøv bare selv at tænke tilbage på sidste gang du oplevede, at din bankrådgiver, tandlæge eller revisor interesserede sig for DIG på et

personligt og nærværende plan. Måske skal du tage et dybt spadestik i hukommelsen. Det var en god følelse, ikke sandt? Sådan én, der gav dig lyst til at ringe til denne person, næste gang du får et problem, eller ligefrem anbefale personen til andre.

Hvis du kan skabe tillidsfulde relationer til dine kunder, kolleger og samarbejdspartnere, har du en unik platform for din videre karriere. Du vil da udgøre et særdeles værdifuldt aktiv for den virksomhed, du ejer, leder eller arbejder for, da du øger dens brandværdi og skaber loyalitet.

Der er desuden mere forretningsmæssig logik i at bygge relationer baseret på personlig involvering – de stikker dybere, er mere omfattende, varer længere og er dermed mere værdiskabende. Du og din virksomhed bevæger jer fra at løse enkeltstående, specifikke problemer til at kunne løse komplekse, overordnede problemer.

At du involverer dig, betyder ikke, at din faglighed eller professionalismisme sættes over styr. Din sociale intelligens – her forkortet til SQ - er afgørende. Din faglighed vil, som nævnt tidligere, altid være din adgangsbillet. Derimod vil din autentiske stærke EQ være den, der skaber den langvarige relation. Til gengæld må du finde dig i, at du dermed ikke kan betjene alle kunder, eller være noget for alle, for personlig kemi bliver en faktor.

Der er kunder, kolleger og andre, der vil fravælge dig og omvendt, fordi I ikke sammen kan skabe et frugtbart samarbejde. Men det er ikke et tab, for du vil opleve større arbejdsglæde, kreativitet, udvikling og synergi med de loyale kunder, du har tilbage – og de mange nye, du får! Tilbage står så at overveje, hvordan du arbejder med relationer.

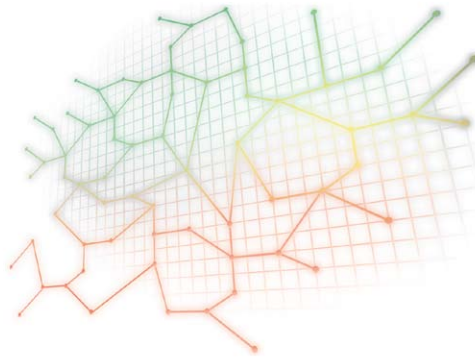
Involverer du dig i dine kunder, klienter og samarbejdspartnere? Hvordan kommer det til udtryk? Hvad kan du helt konkret gøre for at forbedre din evne til at interessere dig for dem?

Du er styret af følelser

EQ står for emotionel intelligens og handler om det, der sker indeni. Emotionel intelligens er en forudsætning for at kunne udleve social intelligens, som er det nonverbale, og det som sker, når du er i en relation med andre. De fleste af os arbejder i et job med et ansvar, der er bredere end tidligere. Specialister bliver stille og roligt bredere og bredere i deres kompetencer. Selv positioner, som tidligere blev kategoriseret som værende introverte og internt orienterede, er i dag langt mere præget af samarbejde og menneskekontakt. Mange undersøgelser fra neuropsykologien kortlægger, hvordan vores følelser og sociale liv har deres egen logik, og at vores valg på ingen måde er rationelle, om end vi gerne vil lade vores omgivelser få indtryk af, at vi handler på baggrund af analyse, logik og rationaler. Hjerneforskning legaliserer at tale om, at følelser spiller en langt mere central rolle i vores fravalg og tilvalg, end vi tidligere vidste eller ville indse.

Er din IQ en begrænsning eller en ressource?

Der er tale om mange luftige begreber, når vi taler intelligens herunder EQ og SQ. Men de kan koges ned til intuition, medfølelse, indlevelse, selvindsigt, sociale evner, evnen til beherskelse og selvkontrol og forståelse for andre. I tilvejebringelsen af denne artikel kontakter jeg én af de førende headhuntere i landet, som fortæller mig, at de løbende te-



ster alle lederes EQ. Man undgår ofte dem, som får den højeste IQ score, af den simple årsag, at de ofte er besværlige og ikke begår sig positivt i relation til andre. I bund og grund efterspørger man ledere, der forstår sig selv og følelsernes logik, dvs. at forstå sig selv - og andre mennesker.

Noget er forhåndsbestemt – andet kan læres. Du er født med et givent temperament, og det påvirker din EQ. Alle kan arbejde med deres EQ modsat deres IQ, som er medfødt. Din EQ ændrer sig igennem livet, så lad dig gerne teste løbende.

En minitest kan indeholde følgende spørgsmål

- Er dit temperament højt eller lavt?
- Bliver du hurtigt eller sjældent vred?
- Giver du eller giver du ikke hurtigt udtryk for, hvad du føler?
- Bærer du nag længe, eller kommer du dig hurtigt over det?

Dine svar kan meget vel angive, hvor meget du er i stand til at observere, lære af og beherske dine følelser. Du må dog aldrig komme derud, hvor du får så meget selvkontrol, at du mister din autenticitet.

Fire vigtige egenskaber

Betragter du dig selv som værende en person med høj EQ? Det er min personlige erfaring, at der er fire egenskaber, som gør, at du står med et stærkt EQ kort på hånden.

Din evne til

- Integritet
- Ansvar
- Mod
- Fordybelse

Det, som er afgørende for at blive høj på EQ, er, at du accepterer, at du ikke kan læse dig til det. Du må ud og være praktiker og ikke være bange for at begå fejl. Dine tiltag og evner skal øves og løbende evalueres.

At arbejde med din EQ er en livslang proces uden en målstreg. Du bliver aldrig god nok til det.

Alle mennesker er forskellige, og eftersom du skal samarbejde med mange forskellige typer, må du hele tiden udvikle din EQ og SQ.

Du skal hele tiden udvikle

- Dine sociale kompetencer
- Din indstilling til andre mennesker
- Din komfortzone
- Din holdning til dig selv

Du bliver hele tiden stillet foran nye problemer, nye relationer, ny teknologi og lignende. Men spørgsmålet er, hvordan du tackler disse forandringer. Din reaktion er ikke andet end en tillært vane, som du har valgt at leve med! Så næste gang du overvejer, om du skal på et fagligt kursus for at gøre din profil stærkere, så prøv lige at genovervej. Skal du i stedet bruge tiden på at pleje dine kunder, dit netværk eller din evne til at indgå i tillidsfulde relationer? Den investering er bedre givet ud end alene at udvikle din faglighed.

Og næste gang du møder et andet menneske, så gør dig umage med at være interessant og interesseret, det kommer du længere med end at flashe fagudtryk og buzzwords.

Held og lykke med din EQ – den er nemlig vigtigere end din IQ.

