

De tre intelligenser i teams og organisationer - og deres betydning for ledelse

af Lena Uldall

Læs mere: Jeg er inspireret af materialet fra min internationale certificering i ORSC (Organization & Relationship Systems Coaching) samt international teamcoach, Anne Rød's bog: Endring, systeminspirert ledelse i praksis (2015)



Virksomheder eksisterer for at skabe resultater og løse en opgave. Derfor efterspørges resultatorienterede ledere. Men fokus på resultater og målopnåelse kan ske på bekostning af lederens og teamets færdigheder og evner til at samarbejde, som er nødvendigt for, at de kan yde deres bedste. Der skal være en balance mellem produktivitet og positivitet (Kilde: Teamcoaching International).

Meget teamudvikling i dag har fokus på gruppens kompetencer ift relations- og resultatledelse, men fokus er oftest på enkeltindividerne i teamet. Det hindrer dem i at udvikle teamets kollektive potentiale og intelligens. Dermed går de glip af synergier, ideer og kreativitet som skabes, når mennesker bevidst trækker i samme retning. Det er på tide at skifte perspektiv fra enkeltindivid til relations-system.

I det følgende beskriver jeg kort de tre intelligenser som ligger til grund for teamcoach uddannelsen for til sidst at fortælle om system intelligent ledelse.

Emotionel intelligens

Kort fortalt handler Emotionel intelligens om en persons evne til at bruge sine følelser på en positiv måde. Med det menes graden af kendskab til os selv, vores følelser, handlinger og reaktioner samt hvordan vi udtrykker og styrer disse følelser for at opnå resultater sammen med andre.

Det indebærer også evnen til egen-motivation, impuls kontrol samt forståelse for sammenhængen mellem vores adfærd og den effekt, den skaber hos andre.

Social intelligens

Social intelligens bygger videre på Emotionel intelligens og regnes som evnen til at vise empati med andre og se en situation fra deres perspektiv. Formår vi at forstå andres følelser i stedet for at opdigte hvad vi tror, eller det som passer os bedst? Elementerne i Social

intelligens gør os i stand til at knytte sociale kontakter og skabe gode samarbejdsrelationer, der varer ved.

Både Emotionel intelligens og Social intelligens er afgørende som leder for at skabe gode teams. Men hvad er så den nye intelligens og hvad kan den bidrage med?

System intelligens – det nye sorte?

System intelligens handler om evnen til at se, forstå og arbejde med, og i, et menneskeligt relationssystem, for at frigøre og udnytte dets iboende indsigt og potentiale. Fokus skifter fra enkeltindividerne i systemet (fx teamet) til selve systemet, og hvordan dette kommer til udtryk gennem sine medlemmer. På den måde bliver de enkeltes følelser, ord og handlinger et udtryk for dynamikken i systemet. Ved at have fokus på systemets/teamets kollektive potentiale og intelligens, skabes synergier, ideer og kreativitet fordi teamet trækker i samme retning.

System intelligent ledelse bruger aktivt forståelsen af det menneskelige relations-system for at beskrive og nå frem til hensigtsmæssige løsninger og udnytte teamets kollektive potentiale. System intelligent ledelse er et supplement til de to andre intelligenser: Emotionel intelligens og Social intelligens og alle tre intelligenser har betydning for teamets og organisationens succes.

System intelligent ledelse

Nøglen til system intelligent ledelse er evnen til at se og arbejde med selve systemet eller "vi"-et. Så snart to eller flere mennesker mødes, opstår der et system mellem dem. Et ægteskab er for eksempel et system. Vi ved alle, at ægteskabet er der, men vi kan hverken se det eller føle på det. Alligevel kan vi beskrive det med utallige metaforer og kvaliteter fx "et bjerg", "et tordenvejr", "et skib". På samme måde som i et ægteskab har ethvert team og enhver organisation sit eget system. Systemet er "vi"-et som eksisterer mellem individerne i et system. "Vi i vores team", "vi i vores organisation" osv.

Systemet er ofte svær at opdage for dem som er i teamet, men lettere at beskrive fra et ståsted udenfor. Prøv selv at tænke på et team eller en afdeling i din organisation, som du ikke selv er en del af, men som du jævnlige må forholde dig til. Læg mærke til hvad der sker, når du fokuserer på teamet eller afdelingen fremfor enkeltindividerne.

Ved at stille dig selv følgende spørgsmål bliver systemet måske mere synlig for dig:

- Hvordan vil du beskrive teamet/afdelingen?
- Hvilke kvaliteter har den ?
- Hvad står den for?
- Hvad udtrykker den ?

At se og opleve teamets "vi" hjælper ofte ledere og medarbejdere til at forstå hvilken rolle, de spiller i systemet, som de er en del af, hvordan de opfattes og hvilken effekt de har på andre.

En leder som accepterer, forstår og bruger System intelligens, er i stand til at optimere teamets kollektive ressourcer og skabe bedre resultater. Lederen kan altså bruge System intelligens til at påvirke og skabe positive forandringer.

De tre intelligenser kan trænes

Undersøgelser viser (bl.a. Goleman 2017), at ledere, der kan mestre de tre intelligenser, får ledelsesmæssig succes. Samtidig viser undersøgelser også, at intelligenserne kan - og skal - trænes. Du kan blive bedre til at indgå i relationer, være empatisk og lytte, ved at træne det. Du kan tilegne dig forskellige redskaber til at arbejde med teamets system intelligens, ved at træne dem. Det er ikke noget du blot kan læse om i en bog!

Hvis du vil vide mere om hvordan du kan træne de tre intelligenser, er du velkommen til at kontakte chefkonsulent Lena Uldall på lu@ukon.dk eller 21759080. Du kan også læse mere om vores teamcoach uddannelse via dette link: <http://ukon.dk/wp-content/uploads/2017/10/Coachuddannelse.pdf>