

Pernille Hippe Brun & Mikkel Ejsing
(2010)

STYRKEBASERET LEDELSE



Indledning & introduktion til bogen

Styrkebaseret ledelse handler basalt om at få det bedste frem i sig selv og andre. At gøre andre gode. At gøre sig selv til "den bedste version"

Mange går stadig rundt med den opfattelse, at vores største udviklingspotentiale ligger der, hvor vi er svage. Den opfattelse vil vi med denne bog gerne være med til for alvor at gøre op med.

Du skal ikke forsøge at lave om på dig selv. Du skal forsøge at bringe det bedste af dig selv i spil og se, hvilken effekt *det* har. Du skal støtte dine medarbejdere i at gøre det samme.

Første del af bogen er en introduktion til styrkebaseret ledelse - incl. Definitioner, anskuelser m.m.. Anden del handler om helt grundlæggende styrkebaserede måder at spørge og lede processer på.

DEL 1: STYRKEBASERET LEDELSE - I EN NØDDESKAL

1. Styrkebaseret ledelse - opblomstring og definition

Den første gang styrker for alvor bliver fremhævet i en bog om ledelse og management er i Peter Druckers bog fra 1966: "The effective Executive". Han siger her, at lederskabets opgave er at samle vores styrker på en måde, der gør vores svagheder ubetydelige.

I 1980'erne udviklede David Cooperrider AI og udtrykte, at "Det kan bedre betale sig at fokusere på styrkerne og det, der virker, end på svaghederne og det, der ikke virker."

I 1999 slog Martin Seligman sig op på positiv psykologi, da han blev præsident for den amerikanske psykologforening.

Vi lærer ikke nødvendigvis noget om succes ved at studere fiasko. Focus på positive faktorer er et særligt område, som kræver forstærket opmærksomhed både i virksomhederne og i forskningsindsatsen.

Gallup nåede i 2003 frem til, at ledere med en styrkebaseret tilgang til ledelse havde dobbelt så stor chance for at opnå succes, end ledere, der ikke havde focus på organisationens styrker. Og det gav desuden meget mere engagerede medarbejdere! Faktisk fandt Gallup ud af, at spørgsmålet: "Har du mulighed for at gøre det, du gør bedst, hver dag på arbejdet?" er det mest betydningsfulde i forhold til at skabe produktive medarbejdere!

Talent er noget medfødt. Viden er det, du opbygger gennem vedvarende studier af et felt. Og kompetencer kan oversættes til færdigheder - det er det, du kan i kraft af, at du har trænet, og det du ved i kraft af, at du har læst.

Tom Rath definerer styrke sådan: "Styrke er et medfødt talent, som vi har investeret tid og energi i at udvikle". Altså: Styrke = Talent x Investering.

Talent gør det ikke alene. Hårdt arbejde gør det heller ikke alene. Om talentet udfolder sig til at blive en styrke for dig, afhænger af, om du får succes i de situationer, hvor du bruger dit talent. Og om du har lyst til at lære mere inden for området og har en instinktiv trang til at opsøge viden og udvikle dig inden for området.

En svaghed kendetegnes ved, at den stiller sig i vejen for, at du kan opnå succes. Lige som en styrke kommer til udtryk i situationer, hvor du føler dig stærk, så kommer svagheder til udtryk i situationer, hvor du føler dig svag eller drænet.

Den styrkebaserede ledelsestilgang lægger sit hovedfokus på at identificere, bygge på samt forstørre styrkerne i lederen selv, i medarbejderne, kollegerne, samarbejdspartnere og organisationen som helhed.

2. Den styrkebaserede ledelsesfilosofi

Den styrkebaserede ledelsesfilosofi - i en nøddeskal:

1. Led efter, kast lys på, og lær af det, du ønsker at se mere af. Det, der kastes lys på, får noget til at vokse. En bevidsthed om og følelse af problemer og håbløshed får problemerne til at vokse sig større. Følelse af optimisme og bevidsthed om, at der findes løsninger, skubber problemerne i baggrunden. Det kan umiddelbart virke som en god idé at finde årsagen til problemet for at kunne løse det. Og det er også rigtigt, når det drejer sig om fysiske problemer. Men når det drejer sig om mennesker, så skaber det let skyld - og det kan man ikke bruge til noget!
Inden for det styrkebaserede paradigme løser du problemer ved at søge efter eksempler på, hvad du selv eller andre har gjort tidligere i lignende situationer, som fik løst problemet
Det, vi taler om, får vi mere af.
Tag ved lære af det, der går godt eller over forventning
Lad drømmene lede dig g forestil det det, der kunne blive, hvis problemet var væk
2. Brug mest tid på at udvikle styrkeområderne. De fleste mennesker er opdraget med, at vi for at udvikle os skal lappe hullerne. Vi får at vide, at for at blive et helt menneske, så skal vi gøre noget ved de områder, hvor vi ikke klarer os så godt. Men forskning viser, at hvis man sætter ekstra ind på styrkeområder, så sker der helt af sig selv også noget på de områder, hvor man har svært ved tingene.
Det er ikke medarbejderne, men deres styrker, der er organisationens bedste ressource
Ingen kan blive gode til alt, men alle har et eller flere områder, hvor de virkelig kan bidrage
3. Accepter, hvem du er - og vær autentisk. Du er den, du er, med de talenter, du er født med. Det samme gælder for dine medarbejdere. Du skal forsøge at finde frem til din indre motivation, dine indre "drivere" og bringe alt det i spil, som ligger naturligt for dig. Det er selvfølgelig vigtigt, at du kender til dine egne værdier og drømme.
Acceptér, hvem du og andre er, og få bragt det bedste i spil.
Autencitet handler om at være fuldt tilstede - optræde ægte, pålideligt og i samklang.
4. Tro på, at alle ønsker at bidrage og har en god grund til at gøre, som de gør. Når konflikter opstår, skyldes det som regel ikke negative intentioner, men forskellige opfattelser af, hvad situationen kræver. Hvis vi forventer, at vore medarbejdere tager ansvar og vil og kan yde deres bedste, så er sandsynligheden for, at de reelt også kan og gør det, langt større.
Alle mennesker har som udgangspunkt en god intention med det, de gør.
Og alle har altid en god grund til at gøre, som de gør
Mennesker bliver påvirket af og opfører sig alt efter, hvad der bliver forventet af dem
5. Skab bevidst en positiv sindsstemning hos andre og hos dig selv. Når vi er i forhøjet alarmberedskab, så er vi lukkede i vores handlingsrepertoire. Forskning viser, at mennesker bliver mere kreative, problemløsende og fleksible, når de har en positiv sindsstemning. Det er vigtigt at pointere, at du ikke skal feje noget ind under gulvtæppet, glemme eller negligere problemer eller forsøge at påtage dig en for optimistisk tilgang til tingene - men du skal også bevidst gøre noget for at styrke det positive. Som leder er det vigtigt at huske at se sandheden i øjnene - men også at indgyde håb og tro på, at I vil lykkes til slut.
6. Få alle med - involvér og spørg, spørg, spørg. Denne anskuelse lægger op til, at vi tænker helt anderledes om ledelse. I stedet for at tænke på lederen som den, der har alle svarene, så tænker vi på lederen, som den, der formår at få alle med sig. Det hele starter med at tro på, at du som leder kan få noget ud af at lytte til medarbejderne og fåfølge deres idéer.

7. Giv og efterspørg kontinuerlig feed-back. Det er en grundlæggende antagelse inden for styrkebaseret ledelse, at vi har brug for andres øjne på os for at kunne bringe os selv optimalt i spil. Vi har brug for feed-back. En etableret og anvendt feed-back-kultur i hele organisationen er nødvendig, hvis organisationen skal udvikle sig.
8. Eksperimentér, afprøv, justér. Den ottende anskuelse inden for den styrkebaserede ledelsesfilosofi handler om, at det er godt at kunne improvisere. Nuet ændrer sig hele tiden, derfor er det vigtigt at kunne improvisere og handle hurtigt ud fra, hvordan virkeligheden ser ud lige nu.
Life is, what is happening to you, while you are busy making other plans
Bed hellere om tilgivelse end om tilladelse
9. Timing og nærvær er alfa og omega. For virkelig at kunne excellere som styrkebaseret leder, er det afgørende imidlertid timingen: hvordan, hvor meget og hvornår du bringer dig selv og hvad i spil. Mindfulness, der er vigtigt, kan defineres som: "At være fuldt opmærksom og bevidst til stede uden at være umiddelbart vurderende". Det vigtigste i al nærværstræning er, at du kommer i gang med at lægge mærke til, hvor din opmærksomhed er henne.

3. Identificér og bring dine styrker i spil

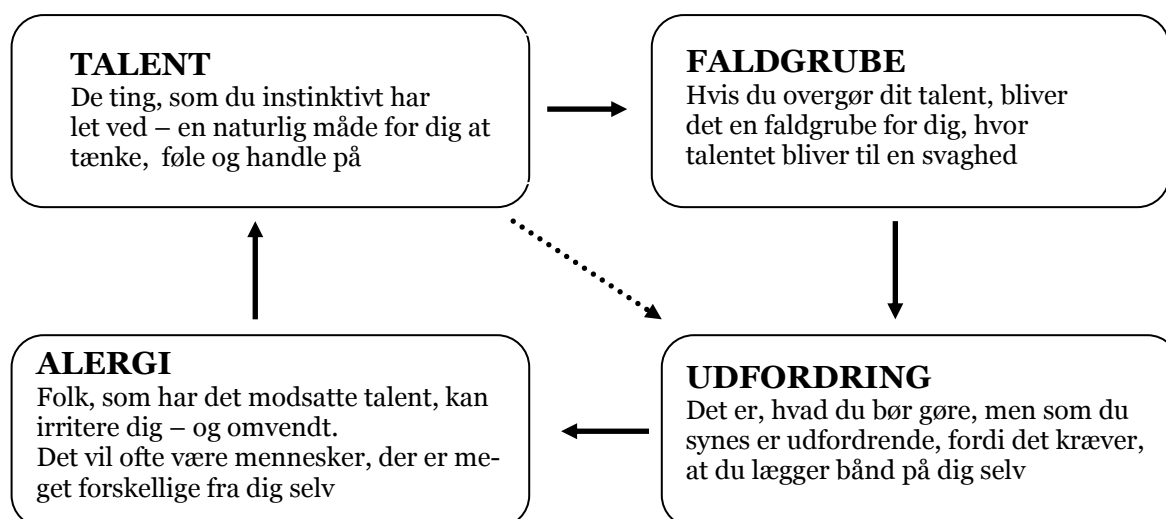
For hver gang du bruger en time på at håndtere dine svagheder, så skal du bruge mindst fem timer på at fokusere på dine styrker.

Kortlæg dine styrker via en styrkedagbog, som du fører hver dag i 14 dage. Arbejd med følgende trin:

1. Først indfanger du styrkerne. Før dagbog over dit eget energibarometer. Notér fra 1-10, hvor fyldt du var med energi i en given situation, hvor du følte dig stærk, motiveret og engageret. Var du helt oppe på 10? Eller nærmere 5? Eller??
2. Så kvalificerer du styrkerne. Efter 14 dage sætter du dig med dine dagbogsnotater og skim dem igennem. Forsøg at danne dig et overblik over, hvilke situationer og opgaver som giver dig energi. Led efter mønstre og sammenhænge. Hvem indgår i de situationer, hvor du føler dig stærk? Hvad handler aktiviteterne specifikt om? Hvad springer i øjnene, når du kigger ned over de situationer, dine styrker kommer til udtryk i? Er det gamle kendinge? Er der overraskelser? Hvad fortæller det om dig som leder?
3. Til sidst bekræfter du styrkerne. Sidste del af styrkekortlægningen via dagbogsnotater handler om at blive sikker på, om det nu også er en styrke, du har kortlagt. Brug SIGN-modellen og spørg dig selv:
 - Succes. Har jeg været succesfuld med denne form for aktivitet?
 - Instinct. Har jeg lyst til at gøre aktiviteten (næsten) hver dag?
 - Growth. Har jeg lyst til at lære mere om, hvordan jeg kunne blive endnu bedre inden for denne aktivitet?
 - Needs. Har jeg et behov for at lave aktiviteten? Giver det mig en stor tilfredsstillelse at lave den?

En anden vej til identifikation af dine styrker er at anvende test. VIA Signature Strength Test findes på hjemmesiden www.authentic happiness.sas.upenn.edu. Og testen StrengthsFinder findes på hjemmesiden www.strengthsfinder.com. Den kræver dog en kode, som følger med bogen "Strengthsfinder 2,0"

En interessant detalje ved StrengthsFinder er, at den i beskrivelsen af talenterne også giver et par eksempler på, hvad der måske vil være svært for dig. Det kan være givtigt at vide. Og her er et værktøj til at forstå dine styrkers bagside:



Udfyld figuren med udgangspunkt i nogle af dine talenter. Og diskutér den så gerne med en person, som du stoler på, og som du gerne vil have feed-back fra.

Der er 4 spændende og udfordrende veje ind i udbredelsen af dine styrker. Alle fire metoder kræver tid, indsats og vedholdenhed. Det kræver gentagelse af forskellige øvelser i en længere periode, for at du opnår de resultater, du ønsker. Husk Tom Rath's ligning: Styrke = Talent x Investering.

GULD-modellen siger:

- **G**rav efter mere af det, der virker godt allerede. Læg din egen beskedenhed til side og vær glad for de konkrete ting, du har gjort, der har virket godt. Hvornår er styrken typisk i spil? Hvilke resultater har du opnået takket være denne styrke? Hvad fortæller andre? Hvad får du selv ud af at bruge den?
- **U**dfordr dig selv og rammerne. I hvilke situationer kan du med fordel begynde at anvende denne styrke noget mere? Hvad forhindrer dig evt. i at gøre det allerede? Hvem kan hjælpe dig på vej?
- **L**ær nye færdigheder og teknikker og øg din viden. Giv slip på det, du tror, du ved, og vær nysgerrig. Betragt alle situationer som en mulighed for at lære mere.
- **D**el med andre, hvad du brænder for og gerne vil lave mere af. Du har selv ansvaret for, at det, du ønsker at bruge mere tid på, kommer frem i lyset. Over for medarbejderne kan det også være effektivt, at du åbner dig og fortæller, hvad der er vigtigt for dig selv som leder.

Husk, at styrken svækkes, hvis du ikke bruger den. Opbyg og vedligehold dine nye, styrkebaserede vaner ved

- Hver dag at sætte dig for bevidst at bringe mindst én styrke i spil
- Hver ugen at tænke på den kommende uge og finde frem til, hvordan du kan lægge flere aktiviteter ind, hvor dine styrker kan komme i spil
- Hvert kvartal at se tilbage og fortælle mindst én person, hvornår du med succes har brugt dine styrker og hvad det har ført til af resultater
- Hvert år at reflektere over, hvordan året der gik, har bragt dig nærmere en job-situation, hvor du bringer dine styrker i spil det meste af tiden. Og hvad der skal til, for at du i året, der kommer, kan sige dette i endnu højere grad.

4. Identificér og håndtér svaghederne

Du skal lære at omfavne dine svagheder som en naturlig del af dig selv og din lederrolle. Hvis du kæmper imod dem, eller forsøger at bilde dig selv ind, at de ikke betyder noget, så bliver de først et problem. For så kommer du måske til at bringe dem i spil på en uhensigtsmæssig måde.

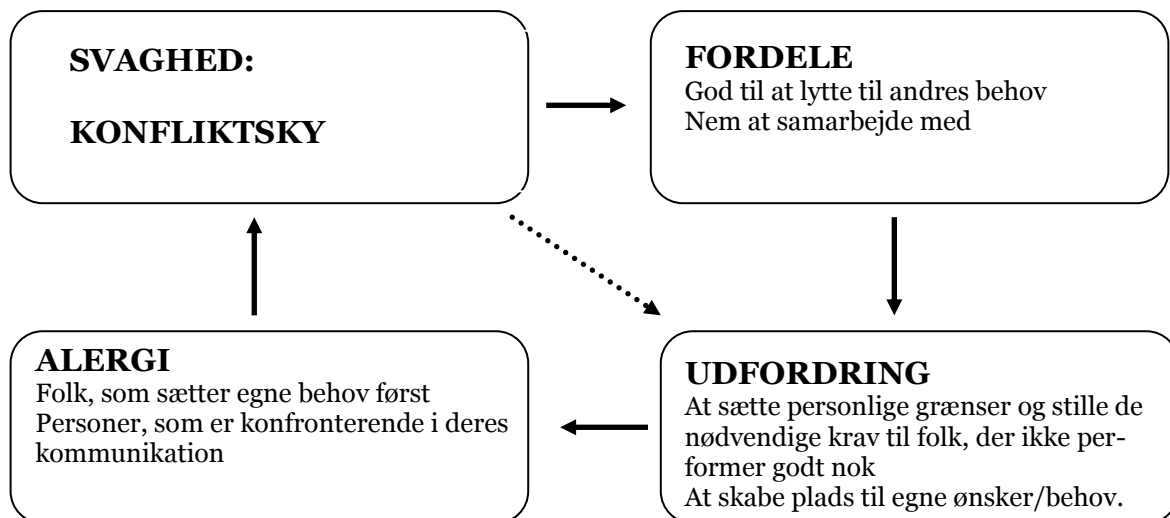
Du bruger samme fremgangsmåde som ved kortlægningen af dine styrker. Først indfanger du svaghederne, så kvalificerer du dem og til sidst bekræfter du svaghederne.

Første skridt i håndteringen af svagheder er, at du accepterer de. Kæmp ikke imod dem. Bug ikke tid på at bebrejde dig selv, at der er noget, du ikke er god til. Tag selv ansvar for at påvirke din ledelse i retning af dine styrker og væk fra dine svaheder.

Andet skridt er at vurdere deres betydning. Hvis de er som huller i et skibsskrog over havets overflade, så er de uden betydning. Men hvis de ligger under vandet, så må du gå videre med at bearbejde dem. Det kan du gøre med KAOS-modellen:

- Kompenser med en styrke
- Allier dig med en, der har styrken, som du mangler
- Omdefinér og find fordelene ved svaghederne
- Stop med de aktiviteter, hvor du føler dig svag.

Omdefineringen kan fx se sådan her ud:



DEL 2: STYRKEBASERET LEDELSE I FORHOLD TIL KONKRETE PERSONALELEDELSESOPGAVER

Indledning til del 2

Når du lærer nye teorier og metoder, så bevæger du dig fra i begyndelsen af læreprocessen at *tænke* om ledelse på en bestemt måde til senere at kunne *udføre* styrkebaseret ledelse. Den læringsrejse, du gennemgår er fra den ubevidst inkompetente, via den bevidst inkompetente og den bevidst kompetente til den ubevidst kompetente. Og det tager selvfølgelig tid!

Forskning har vist, at det er nemmere at indarbejde nye vaner, hvis man deler sine anstrengelser med andre ved at fortælle, hvad man oplever undervejs og hvad man har sat sig for.

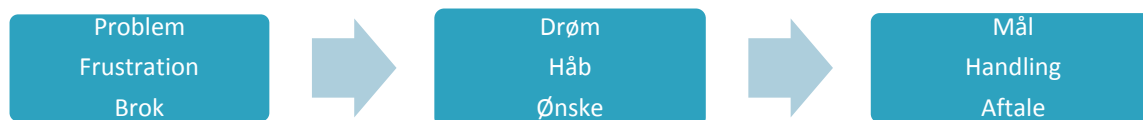
5. Grundlæggende om styrkebaserede spørgsmål og processer

Den styrkebaserede leder stiller mange spørgsmål. Rigtig mange spørgsmål. Men som leder skal man også komme med mange udsagn, så medarbejderne ved, hvor de har deres leder henne.

Fordele ved at stille spørgsmål	Potentielle ulemper ved at komme med udsagn
Samtalen åbnes op	Kan lukke samtalen og føre mod en blindgyde
Forståelsen for den andens holdninger, tanker og følelser øges	Du forsøger at få den anden til at forstå dig, før vedkommende selv føler sig forstået
Risikoen for misforståelser minimeres	Når du glemmer at spørge, risikerer du, at vigtig information går tabt
Den, du spørger, kommer i focus	Du kommer selv alt for meget i focus
Den, du spørger, føler sig mere involveret og hørt	Den anden føler, at du kører dit eget løb og ikke lytter
Spørgsmål skaber refleksion hos dig selv og hos den, du spørger	Udsagn kan skabe diskussion om rigtig og forkert
Spørgsmål åbner for nye tanker	Udsagn kan fastlåse samtalen i et bestemt spor

Bogen beskriver følgende styrkebaserede spørgsmålstyper:

1. Uddybende spørgsmål. De understøtter alle andre spørgsmålstyper og kan bruges i alle sammenhænge: "Kan du fortælle lidt mere om..."
2. Problemafklarende spørgsmål. Er som udgangspunkt ikke styrkebaserede. Men det kan være anerkendende at lytte til problemer og brok før man går den styrkebaserede vej. Pas dog på, at det ikke bliver ved for længe.
3. Spørgsmål til den ønskede fremtid. Anvendes til at foretage en manøvre - nemlig skiftet fra problemorientering til fremtidsfokus, altså: Hvor er det, du gerne vil hen? Husk Peter Langs ord, at "bag ethvert problem skjuler sig en frustreret drøm" Som leder kan man anvende Peter Langs ord, hver gang man støder på et problem. Det kaldes "at knække kurven"

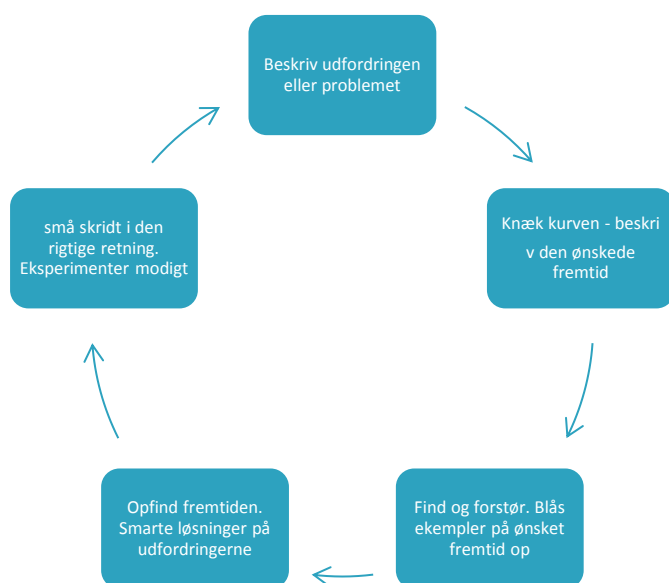


”Brokkehovederne” skal man betragte som helte, for tør sige de, andre kun tænker eller siger, når lederen ikke er tilstede. Det handler så bare om at finde brokkehovedernes frustrerede drøm frem.

4. Mirakelspørgsmål. Skal stilles, når du vil udfordre den anden til at tænke radikalt anderledes om fremtidige muligheder. ”Når du kommer på arbejde i morgen, så er der sket et mirakel. Alle problemer er løst! Hvad er det første, du lægger mærke til? Hvad gør det nu muligt? ...” Det kan virke lidt søgt, men som Albert Einstein sagde: ”Problemer kan ikke løses på det samme niveau af bevidsthed, som de blev skabt”
5. Skala-spørgsmål. Geniale spørgsmål, der skaber refleksion: ”På en skala fra 1-10...Hvad bringer dig så højt op?...Hvad skal der til for at komme et skridt højere op?Hvad er så dit første skridt?” Husk, at det ikke er selve det indledende tal, der er det vigtige. Det vigtige er refleksionen, som spørgsmålene giver anledning til.
6. Undtagelsesspørgsmål. I en næsten fastlåst situation kan det være fornuftigt at spørge til undtagelser. Undtagelser er små sprækker af positive historier og håb for fremtiden i en ellers vanskelig situation. Det er meget sjældent, at 100%-udtalelsen er 100% rigtig. Så spørg: ”Er der situationer, hvor det ikke er sådan?...Har der været bare skyggen af en situation, hvor det ikke var sådan?? Når noget er accepteret som en sandhed, så stopper nysgerrigheden, vejen bliver blind og organisationen går glip af potentielle muligheder. Derfor gælder det om at finde sprækkerne!
7. Spørgsmål til gode erfaringer. ”Hvilke gode erfaringer har du fra tidligere at håndtere denne type udfordring?” Det smarte og motiverende ved denne tilgang er, at det er let at fortsætte med at gøre det, man er god til: ”Hvad var det, der fik det til at lykkes den gang? ...Hvad gjorde du, som virkede godt? ...Hvilke idéer giver det dig at tænke tilbage på de gode erfaringer fra den gang?”
8. Spørgsmål til fremskridt og succes. Sådanne spørgsmål er altid rare at stille: ”Hvad går bedre siden sidst? ...Hvordan nåede I det resultat?”
9. Spørgsmål til beslutninger og handlinger. Afslutningsvis er det vigtigt at fastholde og det gør man med spørgsmål til konkrete beslutninger og handlinger: ”Hvad er næste skridt? ...Hvem gør så hvad, hvornår?”.

På næste side ses den styrkebaserede procesmodel, som kan bruges til at synliggøre og beskrive det flow, som du kan bruge i enhver styrkebaseret proces.

Beskriv udfordringen	Fisken på disken	Problemafklarende Skalaspørgsmål
Knæk kurven	Bag ethvert problem gemmer sig en frustreret drøm	Mirakelspørgsmål Spørgsmål til ønsket fremtid
Find og forstør	Det vi taler om, får vi mere af	Fremskridtsspørgsmål Undtagelsesspørgsmål Gode-erfaringer-sprørgsmål
Opfind fremtiden	Ideer, løsninger, innovation Profleksion	Mirakelspørgsmål Spørgsmål til ønsket fremtid Brainstorming
Små skridt den rigtige vej	Walk the talk	Beslutningsspørgsmål Handlingsspørgsmål



1. Stærke en-til-en-dialoger

2. Som leder er du først og fremmest leder. Dernæst samtalepartner eller coach. Du kan ikke lægge din lederrolle fra dig i en samtale med en medarbejder. Så sørg for, at konteksten er klar fra starten (fx med 4-R-modellen fra Attractor).

I rigtig mange samtaler er det en god idé at stille mange spørgsmål og holde egne idéer tilbage. Der er mange fordel ved at stille spørgsmål i stedet for blot at svare:

- Du anerkender, at medarbejderen måske sidder inde med nogle svar eller løsninger, du ikke selv havde set
- Du fremmer selvledelse
- Du udvikler medarbejderen, idet han opfordres til refleksion over egne tanke- og handlemønstre

Der er ingen fast opskrift på den gode samtale, men bogen har følgende fem fif:

1. Vær nærværende. Når du taler med en medarbejder, så fortjener vedkommende hele din fulde opmærksomhed. Du kan fremme dit nærvær ved hjælp af disciplin (tøjl din opmærksomhed), nysgerrighed, åbenhed, ikke-dømmende accept, tålmodighed og tillid. Og når du fanger dig selv i at være uopmærksom, så kan du træne ved at bringe dig i en opmærksom tilstand.
2. Brug SUS-modellen: (1) Start ved at sætte rammen og fastsætte målet, (2) Udforsk undervejs ved hjælp af relevante spørgsmålstyper og (3) Slut ved at sørge for at der bliver truffet en beslutning - og spørg så gerne ind til medarbejderens oplevelse af samtalen.
3. Brug time-out. En time-out i en samtale er en samtale om samtalen - eller at gå i meta-dialog. "Hvad er du optaget af lige nu? ...Taler vi om det rigtige lige nu? ...Hvad er det vigtigste for dig, at nå at få talt om, inden samtalen slutter?"
4. Vær anerkendende og styrkebaseret. Dette fif er hele temaet for denne bog. Det handler kort fortalt om, at du (1) tror på det bedste i den anden og (2) leder efter styrker og ressourcer, som kan forstørres og bringes i spil.
5. Skab en tilpas forstyrrelse. Mennesker vil gerne udvikles - men de færreste vil forandres. Man kan ikke lave om på nogen. Men man kan skabe en tilpas forstyrrelse, som betyder, at den anden reflekterer og får lyst til at gøre noget på en anden måde - og dermed udvikle sig.

Forberedelse til samtaler handler om, at man

- Før samtalen klarlægger, hvad der er målet med samtalen

- Ved samtalestart skaber en god ramme og overvejer, hvordan man kommer godt fra start
- Undervejs i samtalen stiller de spørgsmål, der vil bringe samtalen i en god retning
- Sluttede samtalen med konkrete aftaler og
- Efter samtalen holder fast i den gode energi og gør det, der er blevet aftalt.

MUS-samtalen

MUS-samtalen er efterhånden standard i de fleste organisationer. Målet er udvikling. Det er ikke en gavebod, så det handler om at koordinere medarbejderens udvikling med organisationens mål. I en styrkebaseret MUS betragtes styrker og svagheder som udviklingsområder, men husk at bruge 3 gange så lang tid på at tale om styrker, som du bruger på svaghederne.

Samtaler om mål og performance

Dårlig performance:

- Som styrkebaseret leder vælger du at forsøge at finde motivationen, selvtilliden og troen hos den midlertidigt dårligt performerende medarbejder.
- Anerkend generelt medarbejderens indsats og eventuelle eksempler på god performance
- Fortæl direkte og respektfuldt, hvad der halter, og giv konkrete eksempler
- Tal om bedste undtagelser.
- Tal om fremskridt.
- Tal om den ønskede fremtid.
- Brug mirakel- og skalaspørgsmål
- Sørg for at sende en motiveret og styrket medarbejder ud af døren

God performance:

- Anerkend medarbejderen og hans indsats
- Dyrk medarbejderens styrker med spørgsmål til fremskridt og succes
- Brug skalaspørgsmål til at hæve overliggeren
- Hæv overliggeren med mirakelspørgsmål
- Sørg for at sende en motiveret og handlekraftig medarbejder ud af døren.

Den svære samtale (bør hedde: Den nødvendige samtale)

Vær bevidst om at sætte de rette rammer op omkring samtalen, så det er tydeligt for medarbejderen, hvad det er for en type samtale, han/hun indgår i.

Anerkend og udforsk problemet via problemafklarende spørgsmål. Tal om problemet ved hjælp af skalaspørgsmål. Tal om den ønskede fremtid og om de gode erfaringer. Hvis medarbejderen ikke er enig med dig i oplevelsen af den nuværende, problematiske situation så sig din ærlige mening - og undersøg forskellen vha. eksempelvis skalaspørgsmål.

Tal om, hvem og hvordan medarbejderen kan støttes i at komme videre - og lav meget konkrete aftaler.

3. Brug feed-back til løbende læring

Vi har brug for andres øjne på os for at kunne bringe os selv optimalt i spil. Øjet kan ikke se sig selv...

”Jeg siger ikke det, jeg siger. Jeg siger det, som den anden hører”. Det betyder, at du som leder har ansvar for at kommunikere og give feed-back på en måde, som passer til andre, og tjekke efter, om den anden har forstået dit budskab.

Sat på spidsen kan man sige, at al kommunikation er manipulation. Det, du siger, har en effekt på den anden. OG det, du hører fra andre, har en effekt på dig. Så det at bruge styrkebaseret kommunikation er på mange måder også et etisk valg om, at den påvirkning skal være i en positiv retning.

En læresætning for den styrkebaserede feed-back-tilgang er: Fremhæv og kommentér først og fremmest det, andre gør godt. Dermed kan de blive ved med at gøre det. Sæt focus på, hvad personen skal gøre anderledes, i stedet for blot at påpege, at det ikke er godt nok.

Styrkebaseret feed-back skal være

- **Kontinuerlig.** Du bliver nødt til at gå forrest med at give og modtage samt efterspørge feed-back. Gør det oftere end du plejer.
- **Kærlig.** Husk dig selv og andre på intentionen med feed-backen: At skabe læring. Hensigten er kærlig -at hjælpe den enkelte med at udvikle sig, lære og blive klogere.
- **Konstruktiv.** Læg mærke til, om modtageren er klar til at modtage feed-back'en. Det er vigtigt at give feed-back så tæt som muligt på den oplevede episode.
- **Konkret.** Jo mere konkret den positive feed-back er, jo bedre.
- **Kortfattet.** Skær feed-back'en ind til benet.

I teamet gælder det, at man skal give feed-back og undersøge de gange, hvor der bliver skabt ekstraordinære resultater sammen.

Team, der kommunikerer mere positivt, stiller flere spørgsmål end de drager konklusioner, har focus på hinanden (frem for på selviske interesser) og er passioneret engageret i projektet, klarer sig og performer langt over gennemsnittet. I high-performance-team kommer medlemmerne med fem positive fremhævelser af andres gode bidrag og idéer for hver negativ ting, der fremhæves.

Ofte oplever vi, at der lægges alt for stor vægt på at fortælle det negative og konkludere. Vi glemmer simpelthen at give positiv feed-back.

4. Skab værdi med dine møder

For at et møde skal opleves som værdiskabende, må en række faktorer være tilstede:

- Som mødeleder skal du selv være veloplagt og energisk
- Deltagernes indstilling skal også helst være åben og imødekommende
- Emnerne skal være relevante, og de relevante personer skal være tilstede.

Før mødet skal følgende være på plads:

- Indkaldelsen. Formuleringerne skal tilpasses målgruppen - og husk passende forstyrrelse
- Dagsorden. Det er vigtigt, at du ikke er for ambitiøs med antal dagsordenspunkter.
- Rollefordeling. Mødelederen bør delegere roller som ordstyrer, referent, tidsholder og energiholder
- Forberedende spørgsmål til deltagerne. Du kan med fordel stille fokuserede spørgsmål på forhånd.
- Lokation og bordopstilling
- Mental forberedelse.

Under mødet skal man være opmærksom på:

- Mødeopstart. Få folk til at komme til tiden, men også at være mentalt til stede fra starten af - ligesom du selv har forberedt dig mentalt til mødet
- Selve mødet. Husk følgende elementer: (1) Dyrk positive følelser og et løsningsbaseret sprog på mødet, (2) find, forstør og lær af succeserne, (3) igangsæt konstruktive forstyrrelser til at skærpe alles opmærksomhed og (4) involver. Under et møde kan man bruge følgende involveringsgreb: (a) time-out og metarefleksion, (b) igangsæt 2-og-2-samtaler, (c) send deltagerne ud i mindre grupper og (d) brug brainstorming.
- Mødeafslutning. Den store udfordring ved møder opstår ofte, når idéer og tanker skal bringes til beslutningsniveauet. Noget af det afgørende for, om en beslutning bliver ført ud i livet, er, om der er klarhed og fælles forståelse for det, der er blevet besluttet.

Efter mødet - opfølgning og fastholdelse. Fem gode råd til at forankre møder er:

- Tag små skridt. Små skridt giver hurtig og synlig effekt. Små skridt er overkommelige. Ved at tage små skridt på selve mødet går deltagerne derfra med en følelse af allerede at være i gang. Det gør det alt andet lige lettere at fortsætte.
- Send en opfølgingsmail. Naturligvis med referat, men husk også en anerkendelse af deltagerens indsats. Og gerne med spørgsmål til deltagerens videre refleksion.

- Etablér makkerordning og netværk. Det kan være en fordel at sørge for, at der er etableret et makkerskab eller netværk mellem kollegerne, inden de går fra mødet. Det forpligter mere!
- Hæng aftaler op synlige steder til fælles påmindelse
- Følg jævnlige op.

5. Styrketræn dit team

At sammensætte og udvikle et stærkt team er en af dine allerfornemste opgaver som leder. Et stærkt team kan mere, end de enkelte medlemmer ville kunne hver for sig. For at man kan tale om et team skal følgende fundamentale ting være på plads: (1) lille antal, (2) komplementære styrker, kompetencer og personligheder, (3) meningsfyldt formål, (4) konkrete mål, (5) en klar tilgang til arbejdet og (6) pålidelighed, disciplin, ansvar og en vi-følelse.

Katzenback og Smith præsenterede i 1993 en teamudviklingskurve med følgende trin: (1) arbejdsgruppe, (2) pseudo-team, (3) potentielt team, (4) ægte team og (5) high-performance-team.

Det stærke team er kendetegnet ved, at:

- Konflikter ødelægger ikke stærke team, for teamet fokuserer på resultater
- Stærke team prioriterer, hvad der er bedst for organisationen, og bevæger sig fremad med det som udgangspunkt
- Medlemmer af stærke team er lige så engageret i deres personlige liv om i deres arbejde
- Stærke team omfavner forskellighed
- Stærke team er en talentmagnet.

I et stærkt team har teamlederen en klart defineret funktion med følgende 3 hovedopgaver:

- Teamlederen skaber rammerne for, at teamet kan udføre sit arbejde
- Teamlederen opbygger og vedligeholder teamet til at være en velfungerende enhed
- Teamlederen støtter og coacher enkeltindivider og det samlede team til udvikling og high performance.

Tuckmann har i 1965 lavet en model for et teams udvikling (fase 5 er tilføjet i 1977)

- Forming. Her skabes teamet. Som leder skal man her udstikke retning, involvere sig mest muligt og sørge for, at medlemmerne lærer hinanden at kende.
- Storming. En fase, hvor medlemmernes forskellighed potentielt kan føre til konflikter. Som leder skal man sikre, at der bliver diskuteret værdier, retningslinier, aftaler, opgaver, metoder m.m. Og man skal tage hånd om konflikterne, når de opstår.
- Norming. Fasen, hvor teamrollerne for alvor falder på plads. Teammedlemmerne tilpasser sig hinandens personlighed og vaner. Lederen kan nu begynde at trække sig tilbage - men sørge for at være synlig og til rådighed, når/hvis der er brug for det.
- Performing. Den periode i teamets liv, hvor det hele kører som smurt - både i opgaveløsning og i forholdet mellem teammedlemmerne.
- Adjourning/transforming. En fase, hvor teamet enten opløses eller transformeres til et nyt team.

Fælles for ledelse i alle Tuckmanns fem faser er, at man skal være autentisk, nærværende og selvbevidst.

I et stærkt team bliver fællesskabet stærkere end delene, fordi styrkerne komplementerer hinanden, og den enkeltes svagheder bliver dermed ubetydelige. Så værdsæt og fremhæv forskellene. Dyrk dem. De kan lede til det ekstraordinære. Som leder kan man med fordel styrke og dyrke følgende forskelle:

1. Faglige og holdningsmæssige forskelle. Det skaber dynamik og udvikling, samtidig med at det stiller krav til teammedlemmerne og hele tiden at se tingene fra forskellige vinkler.
2. Forskelle i personlighed og præferencer. Nogen foretrækker fordybelse, mens andre har overblik. Nogen kan lide fast struktur og planlægning, mens andre kan lide at være mere spontane og ustrukturerede. Den slags kan føre til store konflikter, hvis det kommer til udtryk på en forkert

måde. Men hvis forskellene bringes i spil af dig som leder som nogle vigtige forskelle, der hver især bidrager på en vigtig måde til teamet, så kan medarbejderne også begynde at involvere sig i en dialog om, hvordan deres forskellige personligheder og præferencer kan supplere hinanden.

Man kan bruge MBTI-test, der sker på 4 dimensioner: (1) ekstrovert vs. Introvert, (2) sansning vs. intuition, (3) tænkning vs. Følen og (4) vurdering vs opfattelse.

Eller man kan bruge NEO PI-R-testen, der bygger på Catell's 5-faktor-teori. Den rummer dimensionerne (1) Emotionelle reaktioner, (2) Ekstroversion, (3) Åbenhed over for oplevelser, (4) Venlighed og (4) Samvittighedsfuldhed.

I modstætning til MBTI er NEO PI-R også velegnet som værktøj til rekruttering.

3. Forskelle i forhold til foretrukken rolle i teamet. Her kan man fx tage udgangspunkt i Belbins 9 teamroller: (1) idemand, (2) kontaktskaber, (3) koordinator, (4) opstarter, (5) analysator, (6) formidler, (7) organiator, (8) afslutter og (9) specialist. Testen kan give selvbevidsthed om egne styrker og svagheder samt kendskab til hinandens styrker og svagheder. Hele idéen med testen er, at den lægger op til at skabe afklaring og forståelse for hinandens roller og ønsker til primære arbejdsfunktion.
4. Forskelle i styrker. Tom Raht har fundet ud af, at der er fire domæner af komplementære styrker, der er repræsenteret i et high-performance-team. Det drejer sig om (1) eksekvering/handlekraft, (2) indflydelse, (3) relationsdannelse og (4) strategisk tænkning.

Det, der skiller et middelmådigt team fra et fantastisk team er, når vi har personer med i teamet, som ikke bare er gode, men som er rigtig gode! Dem, der kan noget særligt og som brænder 112% for det, de laver. Det er dem, der har fået lov til at udvikle sig på det, de i forvejen er gode til.

Vejen fra arbejdsgruppe til high-performance-team gennemgår 3 niveauer:

1. Fra arbejdsgruppe til et potentielt team
 - Træf en modig beslutning og skab optimisme
 - Få de rigtige folk og det rigtige antal på bussen
 - Skab et brændende ønske
 - Få stor på team-basics (formål, mål, opgaver, roller, ansvar, arbejdsmetoder m.m.)
 - Afklar forventninger (brug fx 4-R-modellen: Retning, relationer, rammer og råderum)
 - Skab tillid og tryghed
2. Fra potentielt team til et ægte team
 - Focus på resultater og performance
 - Informer og nøgletal
 - Tal jævnligt om hinandens styrker, svagheder, værdier og præferencer
 - Evaluer og forbedr løbende
3. Fra ægte team til high-performance-team
 - Tal i dybden om hinandens styrker og præferencer
 - Giv og modtag feed-back
 - Grib hinanden i at gøre det rigtige
 - Lær af succeserne
 - Hæv overliggeren
 - Vær ledelsesinnovativ
 - Lav sociale arrangementer.

For at skabe high-performance-team må du som leder skabe rammerne for, at ledelse, team, opgaver og organisering tænkes ud af boksen. Hamel har her nogle ledelsesinnovative principper:

- Det er bedre at eksperimentere end at planlægge
- Markeder er mere dynamiske end hierarkier
- Alle har ret til at være uenige
- Folk forandrer sig, hvis der er noget, der er værd at forandre sig for
- Diversitet avler kreativitet.

6. Klar konflikten

Konflikte skaber energi og tvinger os til at tænke nyt. Konflikter skaber dynamik og bevægelse i et system. Men konflikter kan også være for mange, for stærke eller for destruktive.

Konflikter består i deres grundessens af to ting. (1) konkrete problemer og (2) frustration.

Terje Hotvedt opstiller (1999) 6 forklaringer på, hvorfor konflikter opstår:

- Den problematiske forskellighed (vi søger tryghed i ligheden og distancerer os fra dem, der er markant forskellige fra os selv. Forskel kan nemt og hurtigt blive til fordømmelse.
- Valg og beslutninger, der træffes mellem to onder
- Ufrihed og manglende selvkontrol. Følelsen af ikke at have frihed til at træffe de valg, vi ønsker, er kilde til frustration, der meget let kan føre til konflikter.
- Begrænsede materielle og kvalitative ressourcer - en af de stærkeste drivkræfter i konflikter er kampen om begrænsede ressourcer.
- Gensidig afhængighed. Jo tættere vi er på andre, jo stærkere følelser er der hægtet op på den gensidige afhængighed.
- Manglende erkendelse af konflikten.

I en styrkebaseret tilgang til konflikter tager vi udgangspunkt i, at mennesker gør det bedste, de kan - og netop derfor er det vigtigt at lede efter motiverne bag tilsyneladende uforståelige handlinger, som man kan opleve dem i konfliktfyldte situationer.

At kunne adskille sag og person er helt centralt i enhver konfliktsituation. Jo stærkere konflikt og jo stærkere følelser, desto sværere er det at holde dem adskilt. Traditionelt taler man om en konfliktrappe, men bogen bruger begrebet: "Konfliktens glidebane".

Ved at være opmærksom på, hvordan en konflikt udvikler sig, og hvilket niveau den er på, så kan du stoppe op og reflektere over din egen rolle, hvis du er en del af konflikten.

Ved at få kortlagt de ønsker og drømme, som ligger bag konflikten, kan der sættes nogle mål, som peger fremad mod konstruktive løsninger i stedet for at pege tilbage mod årsager og skyld. Her er en guide til at knække kurven i konflikter:

Konflikt/problem - fortid	Drøm/ønske - fremtid	Løsning/mål - skridt fremad
<ul style="list-style-type: none"> • Hvad er problemet? • Hvordan oplever du det? • Hvad frustrerer dig? • Hvordan tror du, at andre oplever det? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvad er dit håb? • Hvordan kunne du ønske, at jeres samarbejde fungerer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke aftaler kan vi lave? • Hvad ville være en god løsning? • Hvilke skridt kan I tage?

Det er helt afgørende, at der anvendes et konstruktivt sprog i en konflikt:

- Bevar et selvbevidst og konstruktivt sprog
- Skeln mellem observation og tolkning af andres handlinger
- Brug assertiv kommunikation.

Som leder er din betydning for samarbejdet, effektiviteten og kulturen på arbejdspladsen enorm. Du får også somme tider rollen som den, der skal mægle i konflikter. Det kan gøres sådan her:

- Vær loyal og konstruktiv
- Sæt ord på konflikten
- Spørg, hvis du er i tvivl
- Erkend det, hvis du selv er involveret
- Skab klarhed
- Sæt rammen
- Stil krav

- Søg eventuelt hjælp udefra.

Og når du så går i gang, så kan en kort guide til mæglingsmøde være:

- Brug tid på rammesætning
- Udfold alles perspektiver
- Grib parterne i at gøre det rigtige
- Knæk kurven = bring samtalen ind på fremtiden, når parterne er parate..
- Konkrete, nedskrevne aftaler
- Plan for opfølgning
- Tak!

7. Forebyg stress - styrk trivlsen

Som styrkebaseret leder er du med til at sætte dagsordenen på en række områder. Der bliver lagt mere mærke til dig, end til den enkelte kollega.

Stress, trivsel og styrkebaseret ledelse hænger rigtig tæt sammen.

At have travlt - og det at skynde sig - er ikke det samme som at være stresset. Det kan være en fordel at skelne mellem

- At være under rolige forhold
- At have travlt
- At være overbelastet
- At være stresset og
- At være udbrændt.

Stress er en reaktion på en belastning af kroppen og sindet i en sådan grad, at der indtræder fysiologiske reaktioner som fx hjertebanken og muskelspændinger. Hvis belastningen er forbigående taler vi om akut stress, og hvis den er vedvarende om kronisk stress.

Stress kan påvirke mennesket på mange forskellige områder:

- Adfærdsmæssigt - fx nedsat præstationsevne, indelukthed, øget brug af stimulanser
- Fysisk - fx hovedpine, hjertebanken, søvnbesvær
- Tankemæssigt - fx dårlig koncentrationsevne, svigtende hukommelse
- Følelsesmæssigt - fx humørsvingninger, utålmodighed, vrede/aggression

Nogle af de faktorer, der skaber stress er:

- At føle sig forhindret i at opnå mål, man har sat sig
- Konflikter
- Uforudsigelighed - herunder også manglende klarhed over, hvad der forventes af én
- For meget og for lidt indflydelse og ansvar
- Uoverensstemmelse mellem krav og kontrol
- Stressende livsomstændigheder (fx skilsmisse, ombygning af hus, ferie! m.m.)

Man kan forebygge sin egen stress ved

- At identificere og fjerne stressfaktorer
- At styrke sin modstandskraft over for stress - handler både om en god kondition og om et godt socialt og kollegialt netværk
- At dyrke humor og uhøjtidelighed og det, der giver energi og glæde. Ved at tage mindre højtideligt på tingene udvikler vi en overbærenhed for os selv, som er konstruktiv, når tingene strammer til. Uhøjtidelighed og humor er ikke det samme som ligegyldighed og sarkasme
- At lære sig selv at tænke konstruktivt i udfordringer frem for i trusler
- At organisere og planlægge sine arbejdsrutiner. Nogle gode råd er:
 - Gå straks i gang med den opgave, du står over for - og lad være med at udsætte den

Styrkebaseret ledelse

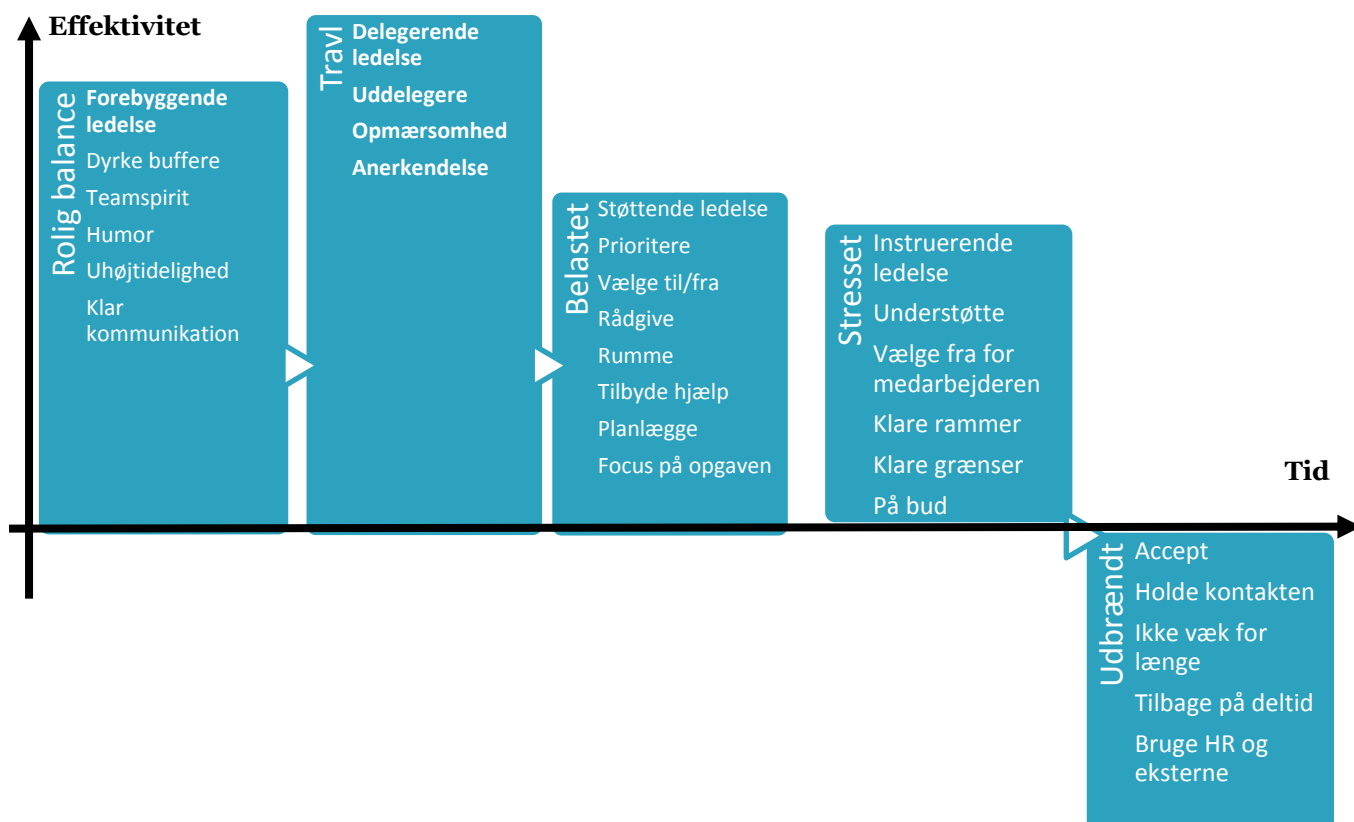
- Brug salami-metoden: Del opgaver op i små overkommelige stykker
- Håndtér kun tingene én gang: Beslut straks, hvor de "skal være"
- Dan mandag overblik over ugens kalender
- Undgå at være tilgængelig for andre, når du er optaget af planlagte og værdifulde gøremål (luk døren, bliv hjemme..)
- Brug Coveys model til at opdele opgaver - og hav flest "2'er-opgaver"

1. Haster - er vigtige	2. Haster ikke - er vigtigt
3. Haster - er ikke vigtigt	4. Haster ikke - ikke vigtigt

Man kan håndtere sin egen stress ved at:

- Bruge hovedet: Lægge en plan, undgå afbrydelser og kun gøre en ting ad gangen
- Få sparring på sin situation
- Tage en pause - også selvom det brænder på
- Lave afspændingsøvelser
- Bruge kroppen.

Ledelse af medarbejdere skal tilpasses deres grad af stress-ramthed:



Som leder har man også ansvaret for at fremme/styrke trivlsen i afdelingen. Det kan man bl.a. gøre så-dan:

- Opstil tydelige mål - mening med arbejdet
- Sørg for et godt arbejdsmiljø uden for mange konflikter
- Giv forudsigelighed og tydelighed via kommunikation og løbende forventningsafstemning
- Sørg for indfyldelse i "passende mængder"
- Sørg for arbejde i "passende mængder"
- Skab overensstemmelse mellem krav og kontrol
- Dyrk en god feed-back-kultur.

8. Styrkebaserede strategiprocesser - dyrk det Brændende ønske

I dette kapitel vil vi se nærmere på, hvordan du som styrkebaseret leder kan være med til at drive din afdeling i den ønskede retning.

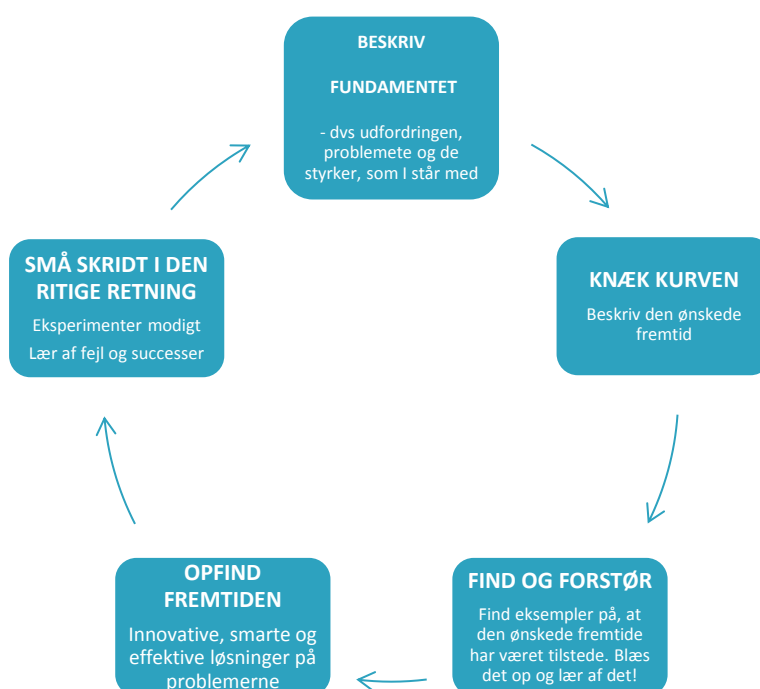
En vision skal være inden for synsvidde, men uden for rækkevidde!

Der tales så ofte om, at det er den brændende platform, der får mennesker til at indse nødvendigheden af at gøre noget. Men det er efter vores mening langt klogere at lade motivationen bygge på et brændende ønske

Sørg for rettidigt at skabe et brændende ønske, der kan motivere til forandring - før den brændende platform tvinger dig til det. Vær proaktiv og innovativ frem for reaktiv og krigerisk.

Det handler om at få alle med og om at kunne udløse den enkelte medarbejders engagement, kreativitet og passion undervejs.

Hvis du som leder vil være med til at skabe en organisation, som gennemfører succesfulde forandringer og skaber motivation omkring det brændende ønske eller den ædle sag, som alle støtter op omkring, så går vejen altså via involvering, positive historier, engagerede ledere og medarbejdere, der får lov til at bruge deres styrker i processen.



Som leder bliver du nødt til at give slip på idéen om, at du ved bedst og at du bliver nødt til at have kontrol med alt. Processen er styret. Den har du kontrol over. Men det må flyde frit, hvad folk finder på af idéer eller får lyst til at bringe i spil af initiativer. Det er på den måde, du udløser deres engagement.

9. Opfølgning på analyser og målinger

360-graders målinger, medarbejderundersøgelser, APV'er, engagementsundersøgelser - vi vælter os i undersøgelser og målinger på dagens arbejdspladser.

HUSK-AT.... Som man spørger, får man svar!

Der findes ikke neutrale spørgsmål. Når man måler temperaturen i et glas vand, så påvirker

Alt for mange undersøgelser bliver foretaget, uden at der følges ordentlig op på dem. Opfølgningsmøder kan være potentielt konfliktfyldt farvand. Så du skal være særlig opmærksom på din lederrolle, når de skal lykkes. Her er nogle vigtige ting at huske:

Accepter den personlige grænse	Den enkeltes vurdering er ikke væsentlig at få frem
Søg muligheder frem for sandheder.	Der findes lige så mange sandheder, som der er personer tilstede. Diskussioner om, hvem der har ret/tager fejl, fører ikke til noget godt.
Vær nysgerrig	En åben og nysgerrig søgen åbner nye døre
Stil spørgsmål.	Spørgsmål åbner, mens svar lukker!
Lyt	Det medfører, at andre oplever sig som hørt
Vær anerkendende og udfordrende	Accepter og anerkend andres synspunkter. Men udfordr dem respektfuldt - det giver dem noget at reflektere over
Vær ærlig	Du skal fortælle ærligt, hvordan deres handlinger og ord påvirker dig. Uden den feed-back kan de jo ikke vide, om de overskrider dine grænser
Knæk kurven	Bag ethvert problem er der et ønske om noget andet. Så hvad er ønsket bag frustrationen? Tal om det. Det er der, I kan finde løsningen i fællesskab
Vær konkret	
Hen-imod i stedet for væk-fra	Det er en meget stærkere motivation!

SPM© 12/07/11