

Bind 1

Er det så svært at lede sig selv?

– tag førertrøjen på



Benny Würtz & Kirsten Andersen

MNEMOSYNE KURSER & FORLAG

2.3 Begreberne brugt i det personlige lederskab

Det er vigtigt at kende disse begreber for på den måde bevidst at kunne arbejde med din egen udvikling, og forstå baggrunden, når tingene ikke lige kører.

- Hvorfor lykkes jeg ikke? Du skal måske give slip på vanens magt.
- Hvorfor keder jeg mig? Du har for lidt at lave, og det er for let.
- Hvorfor er jeg utilfreds? Du har for meget at lave, eller mangler nogle kompetencer.

Det at komme ud af komfortzonen er primært dit eget ansvar! Det at bringe sig i flow vil ofte være noget, der sker i samspil din nærmeste leder.

Case: Fra børnenes verden

Tænk på første gang børn kommer til svømning. De skal give slip på det sikre, mor og far. De skal i stedet være sammen med svømmetrænerne og de andre børn, som de måske møder for første gang, samtidig med at de skal lære at svømme.

Vi kan konstatere, at de har små færdigheder, så de bliver næppe kastet ud på det dybe vand uden hjælpemidler den første gang, de kommer til svømning. Trænerne skal nu være i stand til at udfordre dem, så de hele tiden lærer i det tempo, som svarer til deres evner. De, der er hurtige til at lære, skal have større udfordringer, ellers sker der det, at de selv hurtigt finder på "sjove ting". De, der er langsomme til at lære, skal have mere tid og tryk.

Når børn bliver trætte af en sport, så er der næsten altid en forklaring at hente her. De føler sig utrygge, de keder sig, eller også kan de ganske enkelt ikke følge med de andre.

3. Adfærdsprofiler - dit spejlbillede

Adfærdsprofiler er langt fra noget nyt. Det først kendte historiske eksempel på en adfærdsprofil – også kaldet en typologi – er grækeren Hippocrates' typologi over temperamenter, som blandt andet Platon og Aristoteles lod sig inspirere af. Hippocrates var læge og levede fra ca. 460-370 f.Kr. Hippocrates' typologier blev senere udviklet af Galen, der var romersk fysiker, kirurg og filosof. Galen, der levede fra 129-200 e.Kr., byggede videre på sin tids forståelse af, at kroppens væsker har indflydelse på, hvordan vi er som mennesker. De første typologier forbandt personers udseende, såsom kropsbygning, med deres personlighed.

Moderne teorier har en mere psykologisk tilgang til typer. Det betyder, at de tager udgangspunkt i bestemte væremåder frem for kropslige træk. Nogle af de mest kendte er Meyers og Meyers fra 1958 og Ichak Adizes fra begyndelsen af 70-erne, og siden er der udviklet adskillige varianter.

Teoretiker	Typernes navne			
Hippokrates 460-370 f.Kr.	Blod	Sort galde	Gul galde	Slim
Platon 340 f.Kr.	Kunstnerisk	Fornuftig	Intuitiv	Ræsonnerende
Galen 129-200 e.Kr.	Sangvinsk	Melankolsk	Kolerisk	Flegmatisk
Meyers og Meyers 1958	Sansende	Opfattende	Ekstrovert	Tænkende
Ichak Adizes	Producent	Integrator	Entrepreneur	Administrator
e-estimates	Rød	Grøn	Gul	Blå

Her kan du se tre historiske eksempler på typologier samt Meyers og Meyers, Ichak Adizes og e-estimates.

Dette kapitel er udarbejdet i samarbejde med direktør Jørgen Friis fra e-stimate ApS. E-estimates adfærdsprofil har opnået i både 2015, 2016 og 2017 at blive kåret som den bedste i Danmark!

Målet med dette kapitel er, at du oplever, hvordan en adfærdsprofil kan være et vigtigt middel til:

- at blive klogere på dig selv, herunder hvor dine styrker ligger
- at få større forståelse for andre og dermed forbedre muligheden for et godt samarbejde.

3.1 Profilen – rød, gul, grøn eller blå

Adfærdsprofilen fra e-stimate er et værktøj, der giver et billede af en persons adfærd og præferencer – altså hvordan vi bliver påvirket af og kommunikerer med vores omgivelser.

Det kan være med til at give en forståelse for, hvorfor vi reagerer, som vi gør i forskellige situationer, men også for hvordan vi bedst taler med vores omgivelser. Det kan også være med til at give et billede af, hvilke opgaver og situationer vi fungerer bedst i både i fritiden og på arbejdet.

Værktøjet giver ikke et firkantet billede af, hvem du er. Du er selv med til at acceptere og fortolke resultaterne, der kan bidrage til selvrefleksion og personlig udvikling. Det kan også bidrage til, at du får en bedre idé om, hvor dine styrker ligger, så du får lettere ved at søge mod de situationer, hvor du har det bedst både privat og professionelt.

Profilerne er delt op i fire farver, der hver især er knyttet til et adfærdsmønster. Farverne er rød, gul, blå og grøn. Du er ikke én farve, men nuancer af de forskellige farver og adfærdsmønstre. Alle farver har både positive og negative sider. Testen er et godt værktøj til at sætte den testede persons personlige udvikling på dagsordenen.



Den røde farve symboliserer handlekraft og selvfokus, og de røde personer er gode til at sætte gang i handlinger. De gule er udadvendte og idérige, og de er gode til at bidrage til god stemning samt til at sætte skub i en kreativ proces. De grønne er mere introverte, men stadig med fokus på sociale relationer og følelser, og de er således gode til at sikre en god stemning, gode relationer og trivsel i en gruppe. De blå er ligeledes introverte, men med fokus på detaljer, eftertænksomhed og orden, og de er gode til at sikre en høj kvalitet samt have fokus på en fornuftig proces.

I oversigten på næste side kan du se karakteristika ved farverne på en henholdsvis "god dag" og en "dårlig dag". De ord, der står ud for de forskellige farver, indikerer det enkelte menneskes præference. Det er sandsynligt, at du kan nikke til flere af dem.

Du kan også bruge ordene til at "genkende" andre personer, du er tæt på.

Rød		Gul	
På en god dag	På en dårlig dag	På en god dag	På en dårlig dag
Viljefast	Hård	Idérig	Hektisk
Måltrettet	Arrogant	Spontan	Letsindig
Krævende	Dominant	Entusiastisk	Overfladisk
Handlekraftig	Fortrævlet	Kontaktsøgende	Ustruktureret
Resultatorienteret	Utålmodig	Synlig og talende	Hæmningsløs

Blå		Grøn	
På en god dag	På en dårlig dag	På en god dag	På en dårlig dag
Eksakt	Kølig	Loyal	Opgivende
Metodisk	Skeptisk	Harmonisk	Afventende
Systematisk	Langsom	Forstående	Undvigende
Disciplineret	Urokkelig	Hensynsfuld	Godtroende
Detaljeorienteret	Distanceret	Menneskeorienteret	Nærtagende

e-finder potentialet

Oversigten viser, hvilke præferencer der ligger i de enkelte farver.

Brugen af farver gør det typisk lettere hurtigt både at forstå andre og kommunikere med dem. Det gør det også lettere for folk at acceptere og se sig selv og andre i farverne. Her bidrager det yderligere, at man med e-stimates profiler ikke bare er én farve, men reelt har alle fire farver i sig – typisk vil en farve dog være dominerende. Det er dog ikke ualmindeligt, at to farver scorer højt hos samme person.

3.2 Alle profiler er gode



Profilen kan bruges til at få en større selvindsigt, således at dine valg af især arbejde og uddannelse er i god overensstemmelse med dine præferencer. Det kan også give dig en større forståelse af andre mennesker, især dem du ikke ligner.

Der er ikke tale om at sætte dig i bås. Det er til gengæld en mulighed for at kunne sætte fokus på den adfærd, du gerne vil holde fast i og samtidig en mulighed for at arbejde med det, som du gerne vil udvikle.

De forskellige profiler supplerer og styrker hinanden. Det forudsætter dog, at vi kender både vores egne og de andres stærke sider. Det er en måde at gøre holdet stærkt på, at vi har forskellige styrker. I en gruppe kan der være nogle, der er gode til at få tingene til at ske hurtigt (rød), der er nogle, der får mange ideer (gul), andre vil sikre kvaliteten i det, der laves (blå), og endelig vil nogle kunne sikre, at alle er

med og bliver hørt (grøn). I dette krydsfelt af farver vil der være modsætninger og potentielle konflikter. Hvis de forskellige personer kan rumme og forstå hinanden, vil gruppen til gengæld blive enorm stærk.

Der er forskel på, hvordan de forskellige typer kommunikerer. Personer med samme farve har meget let ved at kommunikere med hinanden, hvorimod modsætningerne rød/grøn og gul/blå har store udfordringer i deres kommunikation.

De røde vil opleve grønne som langsomme og vage, hvorimod de grønne vil opleve de røde som dominerende og utålmodige. På samme vis vil de gule opleve de blå som detaljeorienterede og stædige, hvorimod de blå finder de gule overfladiske og ustrukturerede. Men ingen af disse betragtninger behøver at være sande, de ser bare verden forskelligt, også når de kommunikerer.

Hvis du selv er primært rød og skal tale med en primært blå person, er det vigtigt, at du husker, at den blå person gerne vil have tid til at fordøje og overveje informationerne, mens du selv kan have en tendens til meget hurtigt at ville tænke i handlinger. Omvendt skal en blå person, der skal kommunikere til en rød person huske på, at den røde person gerne vil have fokus på handlingerne og ikke har brug for detaljerne i de overvejelser, den blå person har haft.

Næste gang du møder en, der kommunikerer på en anden måde end dig, kan du prøve at forstå den anden og være nysgerrig i stedet for at tage kampen op med det samme.

Adfærdsprofilen bruges blandt andet til rekruttering. Dels kan det bruges til at vurdere, om personens profil passer til jobbet, men typisk er bidraget til dialogen i ansættelsessamtalen endnu mere vigtig, for netop her kan kendskabet til profilerne kvalificere en ansættelse. Hvis en virksomhed skal besætte et kreativt job, kan de på forhånd have en idé om, at de gerne vil have en gul person, der er fyldt med idéer. Det gælder så om at udfordre ansøgeren på, om de får analyseret idéerne tilstrækkeligt, inden de bliver ført ud i livet, da det ikke er typisk gul adfærd. Er det modsat en ansøger, der ikke scorer højt på gult, kan virksomheden via samtalen finde frem til, hvordan personen alligevel kan blive en vigtig aktør i en kreativ proces. På den måde kan profilerne bidrage til, at samtalerne bliver langt mere kvalificeret.

Typisk vil de fire farver have brancher og roller, de hver især passer godt i.



De røde er gode til at skabe resultater og fremdrift, de vil have det godt i et konkurrencepræget miljø.



De gule er af natur kreative. De elsker, at der sker noget omkring dem, og de er glade for fornyelse og et udadvendt miljø.



De blå sætter pris på et mere roligt miljø med plads til fordybelse, analyse og med fokus på at gøre tingene ordentligt, ofte trives de med en høj grad af selvstændigt arbejde.



De grønne vil sætte pris på tætte menneskelige relationer og på et godt samarbejde med kolleger og øvrige personer. De har stort fokus på, at alle har det godt.

Det er klart, at der dermed er job, der passer bedre til nogle end andre, men omvendt kan du nå langt ved at være bevidst om dine adfærdsmønstre. Skal vi sammensætte teams, gælder det typisk om at se endnu mere bredt på rollerne. Ethvert team fungerer bedst, når der er personer, der kan indtage de forskellige roller, så vi må sikre os, der både er plads til handlekraft, kreativitet, analyse og fokus på de menneskelige relationer – med andre ord, vil vi gerne have et harmonisk team. Skal vi have et kreativt team, bør der være overvægt i den gule farve, men omvendt kan den store overvægt af gult gøre bidraget fra en blå og mere detaljeorienteret person ekstremt nyttig.

Arbejdet med adfældsprofilerne fra e-stimate er særdeles anvendeligt i tilfælde af konflikter. Ofte bunder konflikter i forskellige typer adfærd, og ved at dele viden om de forskellige profiler, løses mange konflikter. Fordelen er, at det er i orden at være uenige om en sag, vi ser forskelligt på, fordi vores profiler er forskellige. På den måde bliver vi ikke sure på den anden person, når de ser sagen fra en anden side. Vi kan placere grunden til konflikten på selve sagen, og ikke på personen.

3.3 Holdsport – vinderholdet har brug for alle typer



I sportens verden er personprofiler også ved at gøre deres indtog – både til at identificere og udvikle talenter og i forbindelse med mentaltræning og coaching.

Vinder- og konkurrencegenet i de røde personer vil ofte være dominerende i sportsverdenen. Det er dem, der trives med at være i fokus, og det er dem, der gerne giver den ekstra energi, så der sker noget.

I en del sportsgrene er de gule også stærkt repræsenteret. Den gule idérigdom er let at koble sammen med de chancenabende og offensive typer på eksempelvis et fodboldhold. De blå typer er også vigtige i holdsport. De kan sikre, at vi holder os til den plan, der var fra starten. Deres fejlprocent er mindre, men samtidig kan den lavere risikovillighed også hæmme dem. De er derfor ofte lidt mere defensive typer og især målmænd. De grønne er også vigtige – de bidrager til, at der er et godt samarbejde og sammenhold. Til tider kan de dog også sætte så meget fokus på holdet, at de glemmer sig selv.

Jeg (Benny) har også har gennemført profilanalyser i en 9. klasse, og det gav dem alle en god oplevelse at finde ud af, at jeg er "god nok", selvom jeg er meget hurtig, får mange ideer, er forsigtig eller meget detaljeret. Herudover er testen f.eks. blevet anvendt på erhvervsskoler og gymnasier, hvor eleverne brugte testen til at reflektere over studieretning.

3.4 Individuelle test og gruppeprofiler

Når jeg (Benny) har en opgave i outplacement, er det første der altid sker, at personen gennemfører en profilanalyse med det klare formål, at de kan se sig selv med de styrker og udfordringer, de har. Efter en afskedigelse er ens selvværd i bund, og det at blive testet er godt for selvtilliden, da det blandt andet vil fremgå, at du er god nok. Du var bare på den forkerte hylde, og sammen med de forkerte mennesker. Erkendelsen i profilen er vigtig for kvaliteten i kommende ansøgninger og ved jobsamtalerne.



Når virksomheder ønsker teambuilding af en gruppe eller et ledelsesteam, er det en fantastisk tilgang, at der bliver lavet en gruppeprofil. Det giver mange refleksioner over fortiden og overvejelser om det fremtidige samarbejde – herunder at kunne rumme, forstå og bruge hinanden. Jeg har flere gange oplevet, at en gruppe har haft interne konflikter med deraf følgende dårligt arbejdsmiljø. Det er måske banalt, men når de har fået øjnene op for hinandens forskellige måder at se verden på, så giver det et nyt overskud til at rumme hinanden. Der sker det, at konflikten ikke længere er personlig, men kan forklares ved vores legale forskelligheder i vores profiler.

Hvis du gerne vil have din egen profil, findes der forskellige udbydere. Hvis du gerne vil prøve e-stimates Personlige Adfærdsanalyse kan du sende en mail til Benny Würtz, bw@extemp.dk Yderligere oplysninger herunder pris finder du på www.extemp.dk

4. Boost din personlige power

På et tidspunkt overværede jeg (Kirsten) et foredrag med Niels Krøjgaard, psykologisk entertainer, hvor han talte om manipulering. Niels Krøjgaard sagde blandt andet: "Jeg har manipuleret med jer bare ved at tage min pæne jakke, mit sorte læderbælte og de pæne bukser på. Så signalerer jeg, at jeg har styr på det."

Måske tænker du, at begrebet "at manipulere" er negativt ladet. Niels Krøjgaard kunne også have sagt: Jeg har sikret mig, at min påklædning ikke støjer ved at tage den "uniform" på, som I med rette kan forvente, at jeg kommer i som konsulent og foredragsholder, nemlig min pæne jakke, mit sorte læderbælte og de pæne bukser. Så signalerer jeg – jeg har styr på det – og I kan slappe af og nyde foredraget.

Du kan manipulere med andre – og lige så spændende er det, at du kan manipulere med dig selv. Tager vi tøjet igen, ved vi godt, at vi kan stive os selv af ved at tage "uniformen" på, men der er andre muligheder for at manipulere med dig selv. På mine kurser i præsentationsteknik har jeg i mange år trænet mine deltagere i at gå "på scenen" og indtage kongepladsen og stå på en måde, der signalerer ro og power på en gang. Det kan godt være, at hjertet banker helt vildt, men det kan tilhørerne ikke se – og det forunderlige er, at meget hurtigt forplanter følelsen af ydre ro sig til dit indre – og så er det ikke længere "fake".

Denne tankegang understøttes nu af undersøgelser af blandt andet socialpsykolog Amy Cuddy. Amy Cuddy dokumenterer i bogen "Vær til stede", at hvis du indtager en fysisk vinderattitude, øger du chancen for succes – også selv om du i situationen ikke føler dig succesfuld.

**DON'T FAKE IT 'TILL
YOU MAKE IT
- FAKE IT 'TILL
YOU BECOME IT!**

Amy Cuddy

Temaet for dette kapitel er personlig power.

Målet er, at du:

- får værktøjer til, hvordan du kan fremstå med stor gennemslagskraft, når du har brug for det – f.eks. når du skal præsentere.
- bliver bevidst om, hvordan du kan booste din selvtillid både ved hjælp af fysiske og mentale øvelser.