

Styrkebaserat lösningfokuserat ledarskap

Marika Tammeaid

13.1.2020



Marika Tammeaid

Lösningfokuserad coach och handledare

Utbildare av coacher och handledare

Learning designer

Ledarskapsutbildare

Förändringskonsult

Utvecklingsdirektör på Självständighetsjubileets
barnstiftelse

Självständighetsjubileets barnstiftelse

Syftet med Självständighetsjubileets barnstiftelse sr. (Itla) är att främja och stödja välbefinnande och jämlikhet bland barn och barnfamiljer bosatta i Finland, likaså att främja och stödja deras ställning och en bra framtid för dem.

Kunskap, innovationer och utbildning är Itlas tre verksamhetsområden.

I december 2017 fattade riksdagen ett jubileumsbeslut att donera 50 miljoner euro till Itla. Samtidigt utsågs en delegation för Itla som består av riksdagsledamöter. Delegationen följer, stöder och främjar stiftelsens verksamhet.

The logo for Itla, featuring the word "itla" in a lowercase, white, sans-serif font. A small blue circle is positioned above the letter "i".

itla

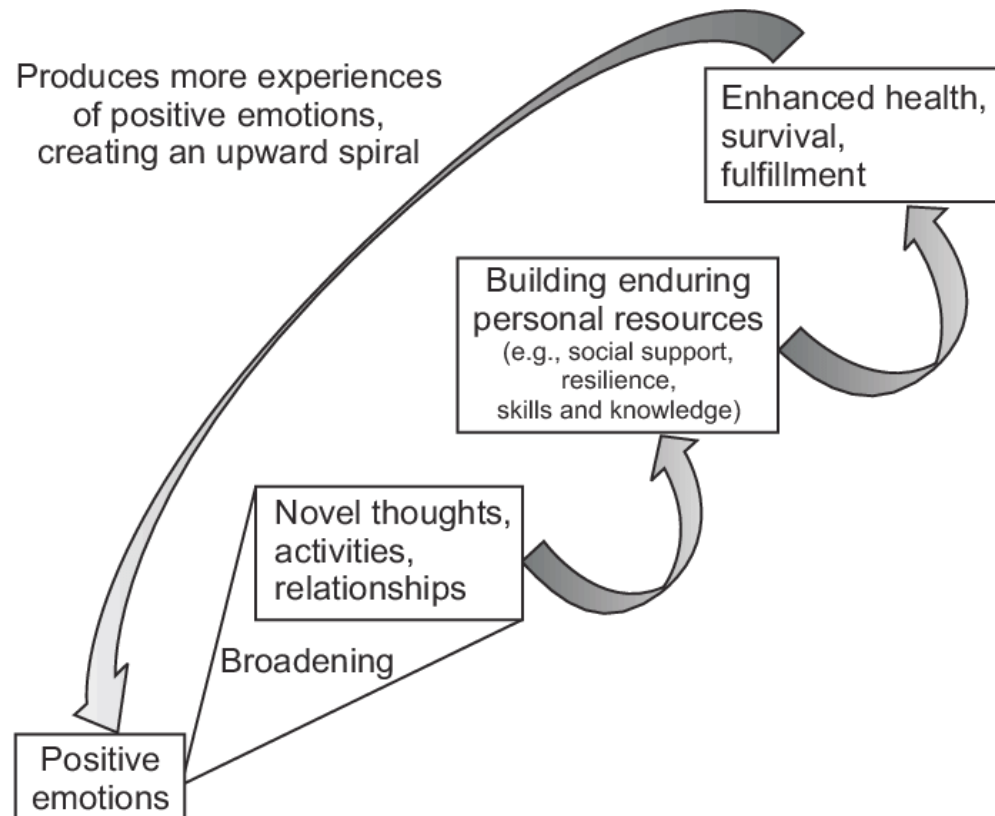


1/16/2020

Marika Tammeaid

Barbara Fredrickson, Ph.D.

The broaden-and build theory of positive emotions - Bredda och bygg



Positive Emotions and Psychophysiology (PEP) Laboratory
University of North Carolina Chapel Hill



I. VÄLJ EN AV FÖLJANDE FRÅGOR:

1. Vad är det mest intressanta du såg på väg hit i morse?
2. Vad inspirerar dig i ditt arbete - något så nytt att inte ens dina kollegor ännu inte vet om det?
3. Vad inspirerar dig (vilket område i livet som helst) - något så nytt att andra ännu inte vet om det?
4. Vad är det du grubblar över i ditt arbete just nu?
5. Vad kan den här workshopen som bäst ge till ditt jobb?

LYSSNA

Om behövs fråga vidare: **HUR? BERÄTTA MERA...**

2 x 2,5 min

Lösningfokuserat ledarskap

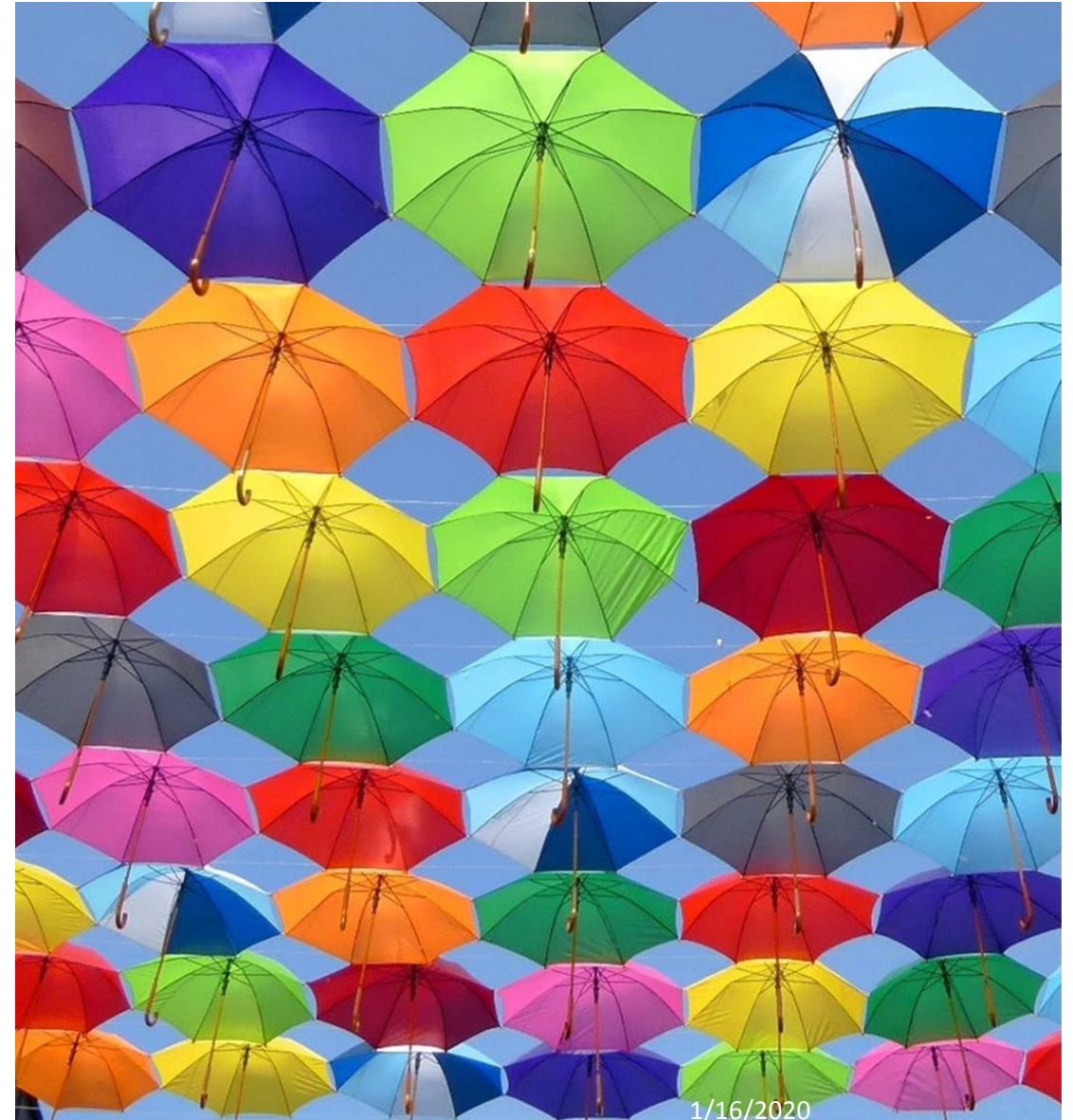
1. MINDSET

- karaktärstyrkor på jobbet och i ledarskap
- ”styrkebrillor” på nästippen
- tillit
- lärande attityd, observera & lyssna, dialogisk position



2. FÖRVANDLA PROBLEM TILL MÅLSÄTTNINGAR

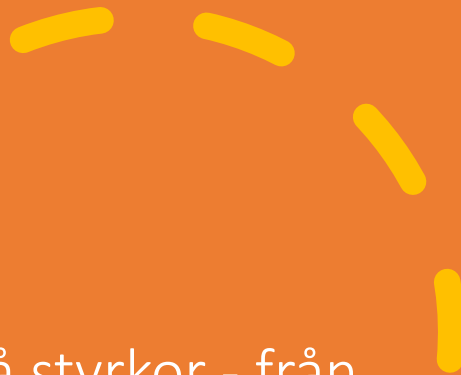
- den respektfulla utvecklingscirkeln
- nyttiga narrativer



1/16/2020

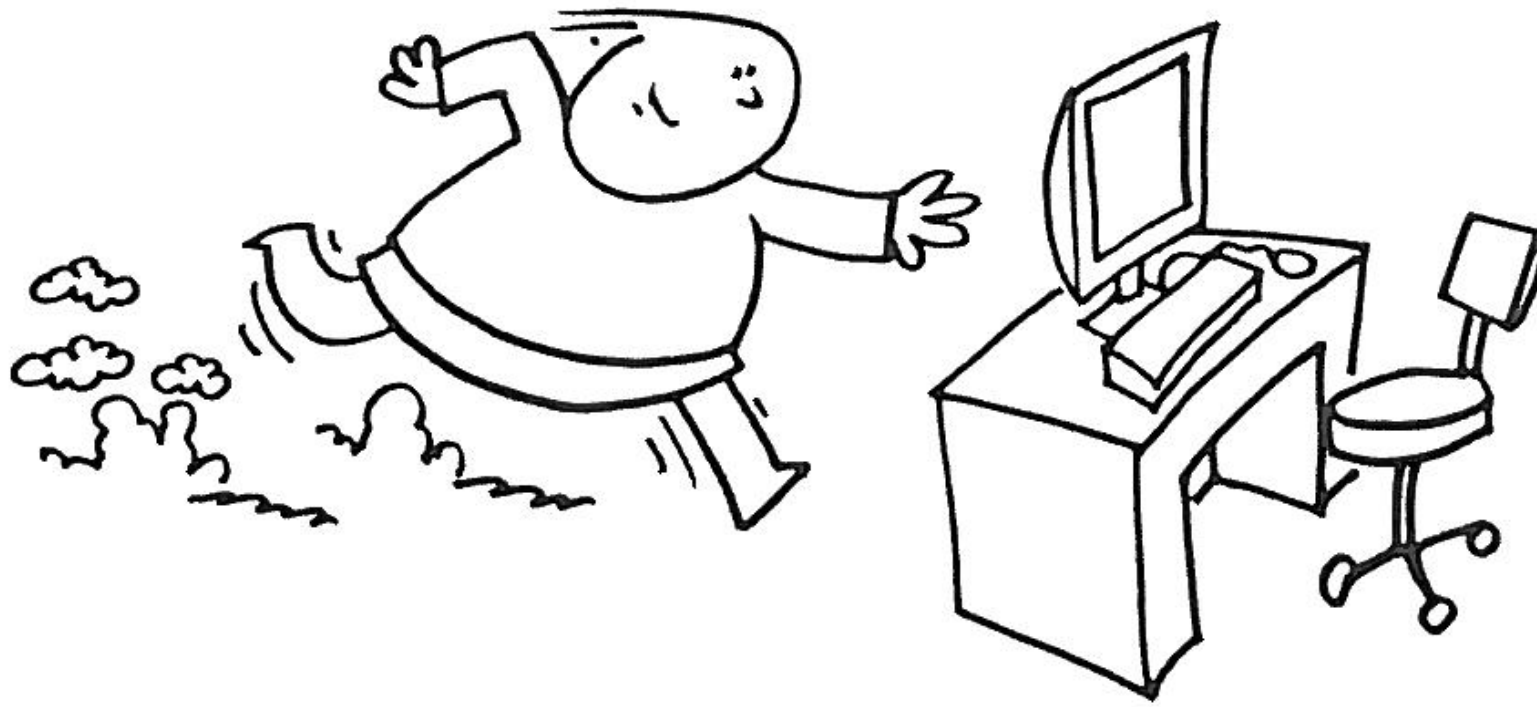
3. LF FRÅGOR SOM VERKTYG

| Typiskt för olika MINDSET | Exempel på vanliga situationer i ledarskap | | | | | Var det tenderar att leda |
|---|--|---|---|---|--|--|
| | 1 till 1 diskussioner, coachning | Att leda gruppen, Facilitation | Förhandla, förena, samordna | Ansvarighet Uppföljning | Kompetens-utveckling | |
| Fokus på problem och underskott | Undvik fel, diagnostisk attityd, förbättringsplaner | 5 x varför - kausalitet drivet från förflutna och nutid | Transaktionsidé, att fixa observerade problem | Analysera misslyckanden, sökandet efter förklaringar, planering | Identifiera kompetensunderskott, extern expertutvärdering | Ingen eller liten förändring, neutrala eller negativa känslor, knapp lärande, negativ spiral |
| Lösnings- och möjliggörandefokus | Börja från det som redan fungerar och lära av det, utöka framgångar, bygga på resurser, inramning och omramning | Visionsdrivet, "backcasting" från önskad framtid | Investera tid och ansträngning i god interaktion och gemensam plattformsbbyggnad, öppna för nya synpunkter och möjligheter | Uppskatta vad som fungerar bra, stärka framsteg, experiment och samskapande, omvisionering | Bygga på styrkor och inre motivation, sätta upp mål tillsammans | Observera möjligheter och hjälpande faktor i förändring, snabbare inläring, bekräftande känslor, positiv spiral |



Att bygga på styrkor - från
medelmåttig till bra,
även strålande





Alex Linley, From Average to A+

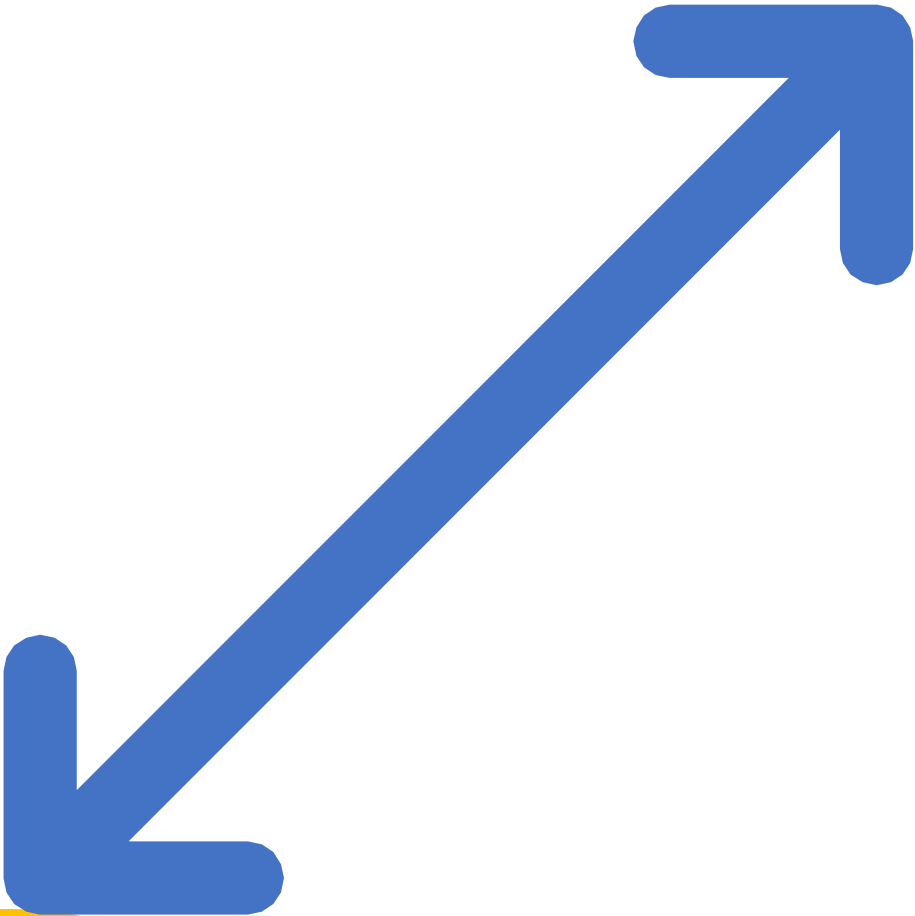
Styrkor och karaktär

- Inre kärna, essens
- Kapacitet inom en människa för tänkande, kännande, beteende
- Stabil, men kan förändras och utvecklas
- Uttrycks i olika grad och i en kontext
- Plural: alla har en kombination av styrkor



Utvecklingen av styrkor påverkas av
ärftlighet, miljö, chans,
anpassningsbarhet och användning

Att bygga styrkor fokuserar på vad som är rätt, vad som fungerar och vad som är starkt



- Styrkor är en integrerad del av människans natur och de förtjänar respekt
- Vår största potential ligger i området för våra mest uppenbara styrkor och att gå från styrkor till den mest effektiva vägen framåt: med liten ansträngning, stor förändring
- Att utnyttja den befintliga kapaciteten ger energi och leder till tillväxt, utveckling och lyckat resultat
- Upptäck> Känn till> Odlas> Blomstra
- Svagheter kan endast övervinnas genom att utnyttja styrkorna
- Insisterar på att överge ”medelmåttighetsförbannelsen”

De universella karaktärsstyrkorna

VIA-klassificeringens 6 dygdområden och de 24 därtill hörande styrkorna enligt Peterson och Seligman (2004)

| <i>Dygder</i> | <i>Karaktärsstyrkor</i> |
|---|---|
| I Visdom & Kunskap Perspektivförmåga, kognitiva styrkor. Olika sätt att tänka, resonera och lösa problem. | 1. Kreativitet 2. Nyfikenhet 3. Omdöme, kritiskt tänkande & öppenhet 4. Lärande & kunskapstörst 5. Perspektiv |
| II Mod Känslomässiga styrkor. Fortsätter att arbeta med sina mål trots motstånd och invändningar. | 6. Tapperhet & mod 7. Uthållighet & ihärdighet 8. Ärlighet 9. Entusiasm & energi |
| III Humanitet Interpersonella styrkor som används i sociala relationer, befintliga och nya. | 10. Kärlek 11. Vänlighet 12. Social intelligens |
| IV Rättvisa Styrkor som används i grupper, i familjen, på jobbet, i skolan, och i samhället i stort. | 13. Rättvisa 14. Samarbete, lojalitet & laganda 15. Ledarskap |
| V Måttfullhet Styrkor som syftar till att skydda mot överflöd. Kan när våra känslomässiga impulser styr, leda till olika beteenden. | 16. Förlåtelse 17. Anspråkslöshet & ödmjukhet 18. Eftertänksamhet 19. Självbehärskning och självkontroll |
| VI Transcendens Styrkor som syftar till att ge en högre mening, en helhet. Tro på ett samband eller en religion. | 20. Andlighet, känsla av syfte och tro 21. Humor och lekfullhet 22. Uppskattning av skönhet och storhet 23. Hopp 24. Tacksamhet |

CAPP-uppdelning



Var och en av oss har en "symfoni" av olika realiserade och latent styrkor som är användbara för att identifiera och gräva ut.

Styrkor är dyker upp i förhållande till miljön, så styrkor kan inte mätas objektivt, även om olika test kan användas för att identifiera dem.



Bild: Sitra



Bild: Sitra

Betydelsen av styrkor på jobbet

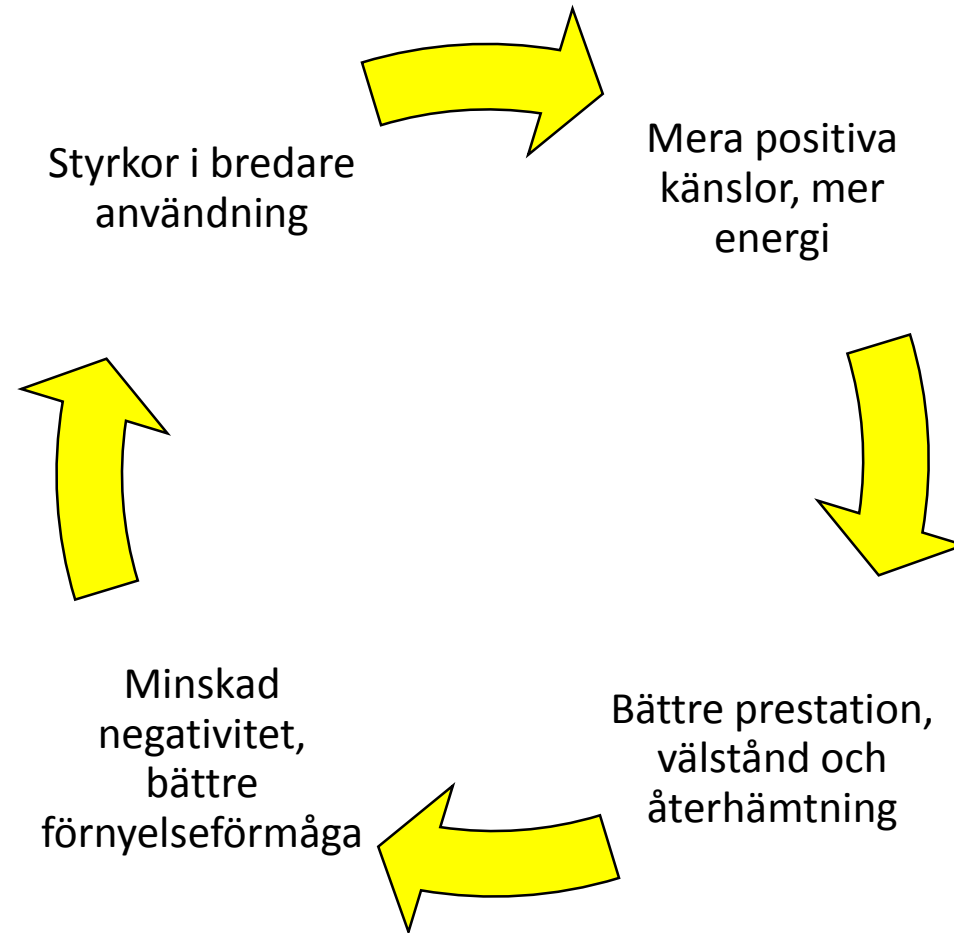
Människor strävar efter saker som de tycker är värt och värda att sträva efter.

För att uppnå och förverkliga dina mål krävs dygder och personliga styrkor.

Karaktärsstyrkor är livsuppbyggande förmågor att fungera i olika livsområden på ett ändamålsenligt sätt - för ett längre syfte.

Möjlighet att använda sina styrkor på jobbet påverkar inre motivation, meningsfullhet och lycka.

Positiv aktivitetscykel



Styrkor har en personlig, gemenskaplig och social dimension



Underutnyttjande av styrkor leder till underprestation.

Det kan bero på att vi inte ens känner igen våra styrkor eller tar dem för givet.

Överanvändning av styrkor förstör prestationen. Typiskt i situationer där miljön eller situationen har förändrats, men inte vi. Eller detta är det enda sättet vi kan gå till väga.

Att utveckla svagheter – i fall de är inte irrelevanta?

- Ändra / modifiera rollen
- Kompletterande "allians"
- Teamwork baserad på styrkor
- Utbildning eller coachning för att uppnå en adekvat nivå



1/16/2020

Marika Tammeaid

21

En styrkespanare letar efter:

- Känner sig energisk och engagerad
- Snabb inläring
- Glömmer tiden
- Upprepande framgångar
- Bra feedback, beundran
- Effektivitet
- Gynnar vissa tillvägagångssätt
- Begär och förmåga att använda styrkan/jobba vidare även om utmattad
- Intresse redan som barn – ”gyllene frön”

Ofta så inbyggd, att kan förbi ses

16.1.2020

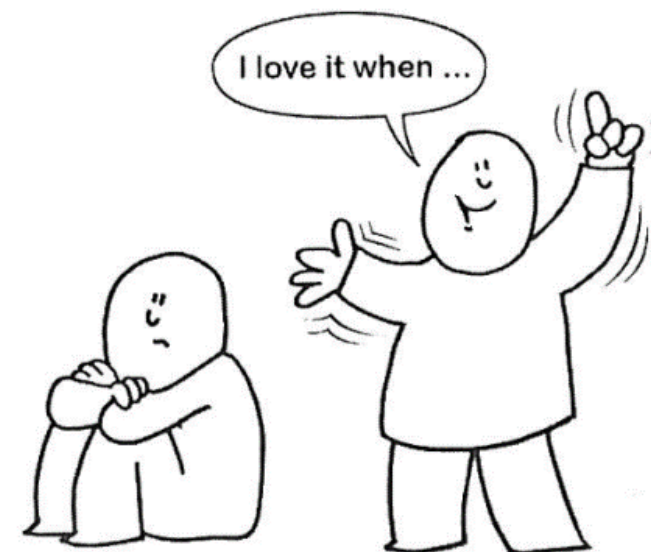
Marika Tammeaid



22

Styrkespaning

- Vad är det du njuter av att göra?
- Vad inspirerar dig?
- Hurdan är en bra dag för dig - den bästa dagen du kommer ihåg?
- Vad är det viktigaste resultat du har åstadkommit?
- Vad sysslar du med när du är som bäst?
- När är du mest dig själv?
- Vad tyckte du om som barn (eller när du var yngre)?
- Vad är karakteristiskt för dig?
- Vilka sysselsättningar är mest energigivande för dig?
- Vilka saker får du energi av?
- Tänk på nästa veckan: Vad sysslar du med när du är som bäst?
- Vad förväntar du dig av framtiden?



Alex Linley, From Average to A+

Hur mycket
tid använder
du till att
göra det du
är bäst i och
tycker om att
göra?





En organisation som bygger på styrkor

1. Använder varje medarbetares resurser och entusiasm
2. Utforskar den outnyttjade potentialen och tar den till bruk
3. Framsteg och uppgiftsutveckling baseras mer på vad en medarbetare vill och skulle kunna göra än vad han eller hon har gjort hittills
4. Investerar i bra teamarbete
5. Dra fördel av människors skillnader (jfr standarduppgiftsbeskrivningar)
6. Uppmuntrar kreativitet och innovation
7. I problemfall: Perspektiv inte i talang utan i lämplighet till miljön
8. Uppmuntrar anställda att leva sitt eget liv

Marika Tammeaid

VIA TEST om KARAKTERSTYRKOR

Testen är gratis men kräver en
registrering:

<https://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/>

Tankesätt om tillväxt



Alex Linley, From Average to A+

Som chef:

- **Tänk på vilka av dina egna styrkor eller dolda styrkor som hjälper dig i att lyckas leda människor**
- **Ta inte goda saker för givet, men värdesätt och lyft människor, färdigheter och förmågor bakom bra beteende**
- **Ge positiv feedback för att stärka det goda**
- **Kom ihåg att förväntningarna tenderar att gå i uppfyllelse och att alla är bra på något**
- **Leda igenom målsättningar och låt människor välja sin egen väg till bra resultat**
- **Ge stöd vid behov**
- **Var intresserad av människor, deras förhoppningar och drömmar**

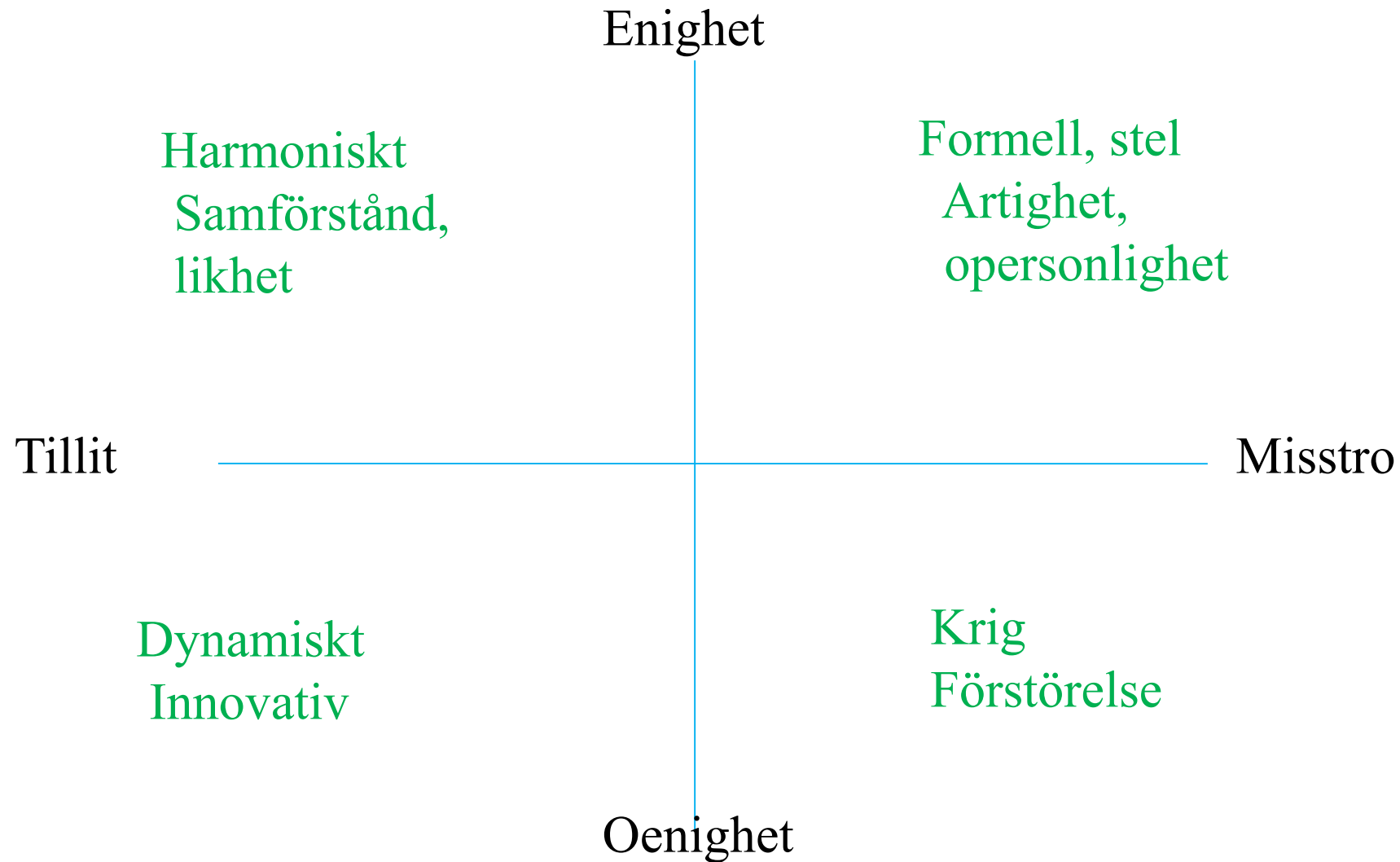


Ta reda på:



- Vad är dina teammedlemmar entusiastiska över?
- Vad är var och en av dina teammedlemmar / närmaste kollegor bäst i? Sämst i?
- Hur påverkar detta den dagliga arbetsfördelningen och jobbutvecklingen?
- Vilka färdigheter värderar du mest i ditt team (närmaste kollegor)? I vilken riktning skulle var och en av dem vilja utvecklas i sitt arbete?
- Vad skulle hjälpa dig som ledare att värdesätta styrkor, dagliga framgångar och små framsteg - även mitt i stora och utmanande projekt? Hur kan du bättre kommunicera dem till andra?
- Tänk på ditt team eller dina närmaste kollegor som en grupp: • Hurdana styrkor har ni som grupp? Hur utnyttjar du mångfalden i gruppmedlemmarna för tillfället? Hur kan du utnyttja den mer i framtiden?
- Vad vill du se mer av i gruppen? Har medlemmar i gruppen dolda styrkor som skulle kunna växa fram och användas i helheten?
- I vilka sysselsättningar skulle det vara bra att arbeta mera utanför gruppen (= externa allianser).

Kvadrant av tillit



How to Manage for Trust

- Recognize excellence
- Induce “challenge stress”
- Give people discretion in how they do their work
- Enable job crafting
- Share information broadly
- Intentionally build relationships
- Facilitate whole-person growth
- Show vulnerability

**The Neuroscience of Trust,
P J Zak, HBR JanFeb2017**



Gains of trust:

Productive
Energetic
Cooperative
Happy
Engaged
employees

74% less stress
106% more energy
50% bigger productivity
13% less sick leaves
76% more engagement
29% more happiness to life
40% less burnouts





Expertis –

Dialogisk
position –

Not-knowing
position



För att leda via målsättning behövs:

Vända uppmärksamhet till de stora ändamålen av arbetet

Reflektera dem ensam och tillsammans

Entusiasm

Visa exempel och inriktning

**Komma ihåg att det aldrig finns bara ett rätt sätt att göra saker -
alla mål kan uppnås på många sätt**

Använda allas styrkor, kunskap och färdigheter

Öka förmågan att förändras

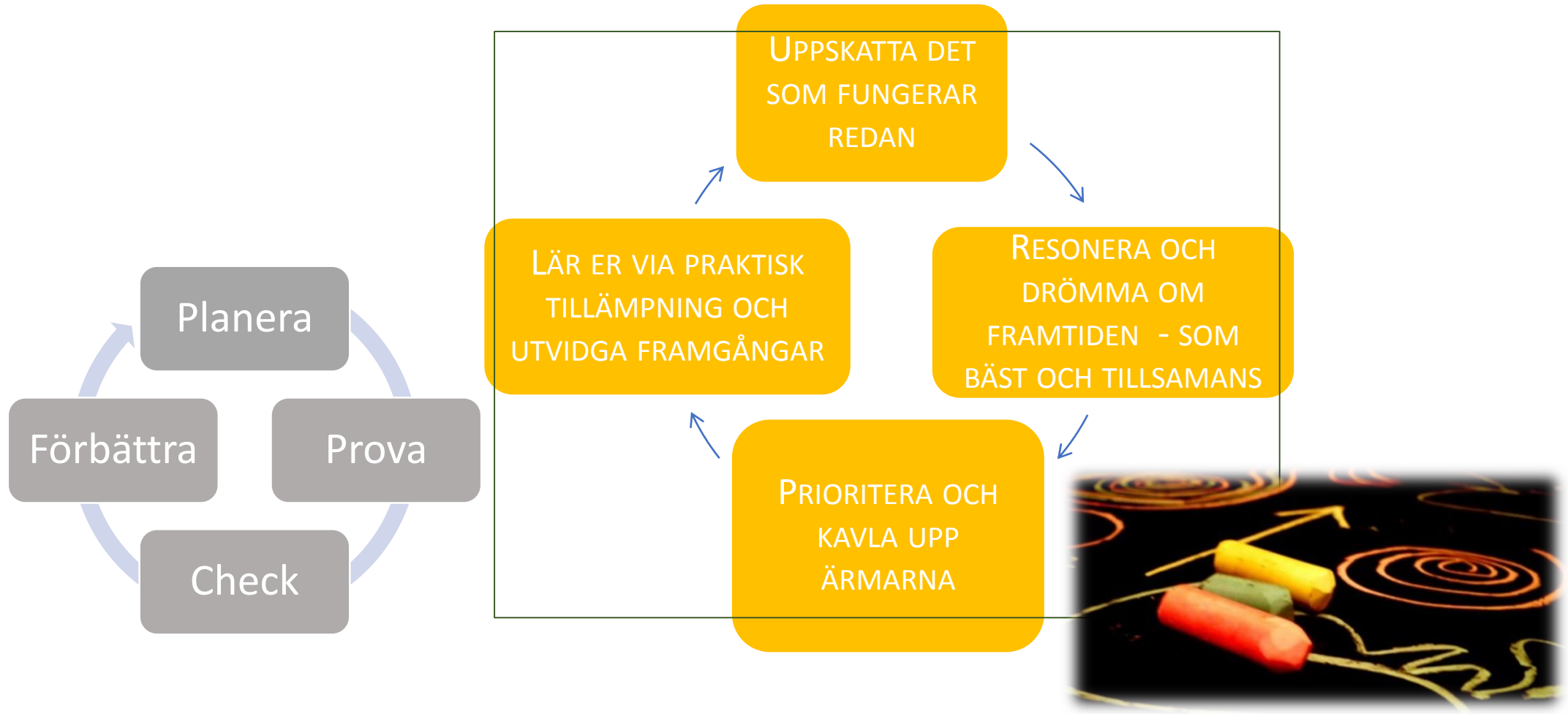
Riva gamla arbetsvanor och övertygelser

Uppmuntran att tänka annorlunda och förnya

Äkta utdelning av ansvar och makt

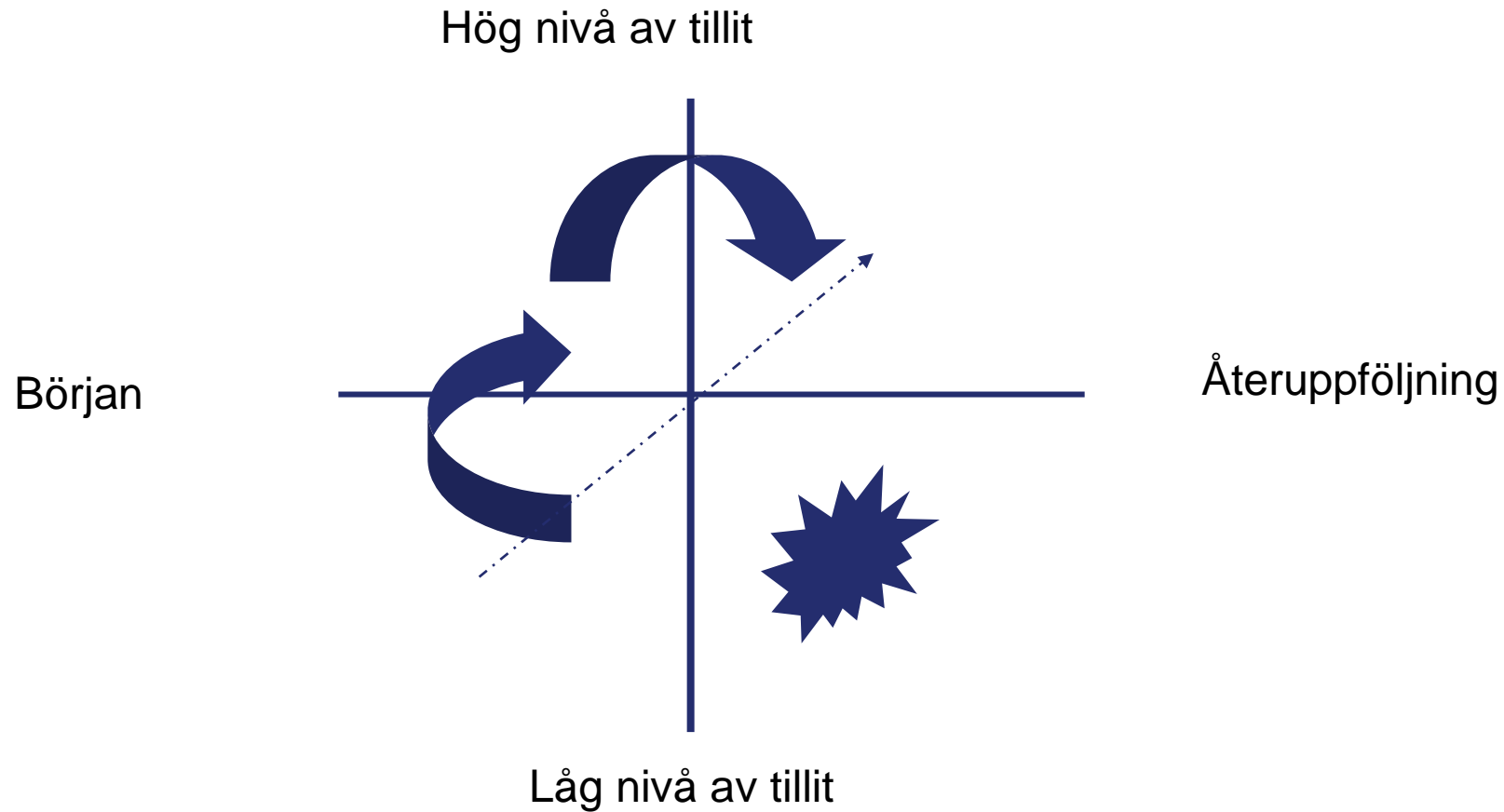
- **Vid behov, sätta tillbaka till rätt spår**

Från kvalitetstänkande till
den **respektfulla utvecklingscirkeln**



Marika Tammeaid

Att vägleda förändringsprocessen



EMPLOYEES

Verpleegkundigen en verzorgenden Coaches Backoffice Directie



50

21

2

<https://www.linkedin.com/pulse/self-management-buurtzorg-solution-driven-method-sdmi-mark-mckergow>



16.1.2020

Marika Tammeaid

FRAMGÅNG

WOW!

Idé!



Sop-
tunna

FÖRFLUTNA

FRAMTID

Hoppsan!

Hjälp!

MISSLYCKANDE



Frågorna aktiverar hjärnan!

elisa 10.38 97%

Marika Tammeaid
15 421 twiittiä

Twiitit Twiitit ja vastaukset Media Tykkäy

Always happy to discuss...

3 4

Marika Tammeaid @Mar... · 29.11.2018
I see a great opportunity for #Solution-Focus #coaching and #training here🦋
Creating safe spaces for important #questions and new #thinking leading to #practice! #ratkes #GPDF18 #leadership #transformation #humancentered #timetothink #Uudistuja

Global Drucker Forum @GDrucker...
In the world of AI & Digital transformation, human ability to ask the right questions will win the final argument. When operating at the edge of uncertainty, right questions unlock opportunities, says Hal Gregersen @HalGregersen

druckerforum.org
#GPDF18 #Vienna

Home Search Notifications Messages

“THE SECRET OF
CHANGE IS TO FOCUS
ALL OF YOUR ENERGY,
NOT ON FIGHTING THE
OLD, BUT ON BUILDING
THE NEW.”

— *SOCRATES*



Mera om temat:

Why Finland sent all their senior public leaders back to school - Government innovation is about walking the walk, not talking the talk

https://apolitical.co/solution_article/why-finland-sent-their-senior-public-servants-back-to-school/

Learning from diversity – the most important skill for complex times?

<https://www.sitra.fi/en/blogs/learning-diversity-important-skill-complex-times/>

What do we develop when we develop leadership?

<https://www.sitra.fi/en/blogs/develop-develop-leadership/>

Virtanen & Tammeaid: Developing Public Sector Leadership: New rationale, best practices and tools, Springer, 2020



- FOKUS PÅ
LÖSNINGSBYGGANDET
(istället för problem)
- FRÅGA VAD ÄR DET SOM
BÖRJAR
- (snarare än tar slut)

TACK!

Vilka användbara idéer har du fått med dig från idag och från ledtrådskonferensen? Viken skillnad ger det när du omsätter dem i praktiken? Vad är första steget för dig för att påbörja detta?

Om du vill få repetition från konferensen och idag samt se kommande lösningsfokusutbildningar:

- <http://www.samordningvastmanland.se/vastmanland/dok-lf-2019-11-20-led.shtml>

Från förra utbildningsdagen:

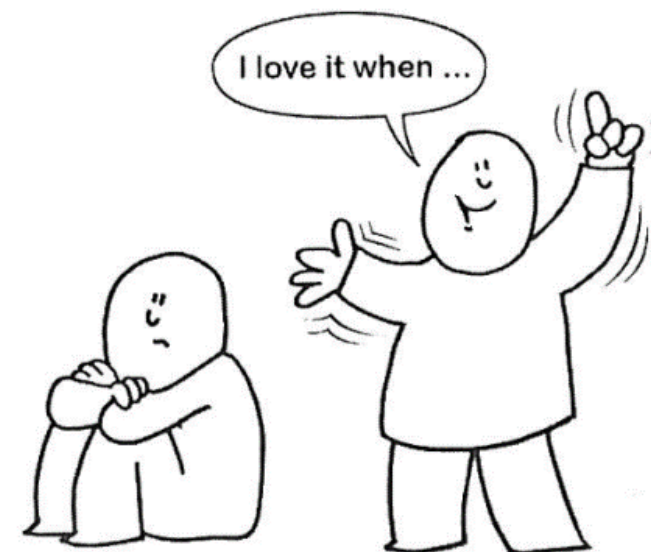
Vad är du inspirerad till att experimentera med fram till den 16 januari respektive den 14 februari...

Berätta om dina erfarenheter.

Förslag, experimentera, addera och anteckna reflektioner i din fokusbok:

Styrkespaning

- Vad är det du njuter av att göra?
- Vad inspirerar dig?
- Hurdan är en bra dag för dig - den bästa dagen du kommer ihåg?
- Vad är det viktigaste resultat du har åstadkommit?
- Vad sysslar du med när du är som bäst?
- När är du mest dig själv?
- Vad tyckte du om som barn (eller när du var yngre)?
- Vad är karakteristiskt för dig?
- Vilka sysselsättningar är mest energigivande för dig?
- Vilka saker får du energi av?
- Tänk på nästa veckan: Vad sysslar du med när du är som bäst?
- Vad förväntar du dig av framtiden?



Alex Linley, From Average to A+

Ta reda på:



- Vad är dina teammedlemmar entusiastiska över?
- Vad är var och en av dina teammedlemmar / närmaste kollegor bäst i? Sämst i?
- Hur påverkar detta den dagliga arbetsfördelningen och jobbutvecklingen?
- Vilka färdigheter värderar du mest i ditt team (närmaste kollegor)? I vilken riktning skulle var och en av dem vilja utvecklas i sitt arbete?
- Vad skulle hjälpa dig som ledare att värdesätta styrkor, dagliga framgångar och små framsteg - även mitt i stora och utmanande projekt? Hur kan du bättre kommunicera dem till andra?
- Tänk på ditt team eller dina närmaste kollegor som en grupp: • Hurdana styrkor har ni som grupp? Hur utnyttjar du mångfalden i gruppmedlemmarna för tillfället? Hur skulle du kunna använda den mer i framtiden?
- Vad vill du se mer av i gruppen? Har medlemmar i gruppen dolda styrkor som skulle kunna växa fram och användas i helheten?
- I vilka sysselsättningar skulle det vara bra att arbeta mera utanför gruppen (= externa allianser).

After Work- Lösningfokuserat ledarskap



Öppen kväll med möjlighet till olika temasamtal á la open space, om du har lust.

Bishops, Stadshotellet i Västerås, onsdag 4 mars, kl 17 och så länge du känner för det. Du köper själv det du vill äta eller dricka!

Ingen föransmälan men om du tror att du kommer, mejla gärna: sussan@goodsolution.se så vi kan prelboka lite avskilda bord till oss!

