

# Humanistiskt ledarskap och Styrkesamtal

eller... Gott om Tid, Gott om Pengar  
Mjuka värderingar = Hårda resultat

**[www.steinberg.se](http://www.steinberg.se)**

**[www.facebook.com/johnsteinberg1](https://www.facebook.com/johnsteinberg1)**

**[john@steinberg.se](mailto:john@steinberg.se)**

# Om John



- **USA, bosatt i Sverige sedan 1971**
- **Författare till 45 böcker om pedagogik, värderingar, ledarskap och påverkan**
- **Fil dr i pedagogik, f d universitetslektor, rektor, förtroendevald**
- **“Praktisk teoretiker” SIQ domarkommitté**
- **[www.steinberg.se](http://www.steinberg.se)**
- **[www.facebook.com/johnsteinberg1](https://www.facebook.com/johnsteinberg1)**

*Böcker av relevans:*

- Humanistiskt ledarskap
  - Hitta styrkorna
  - När surpuppan log



# Huvudbudskap

- Den som mår bra gör bra ifrån sig
- Det lönar sig att ta väl hand om andra
- Ledarskap kräver god självkännedom om sitt, andras och “kundens” beteende
- Led via värderingar inte via målstyrning
- Balansera mellan kontroll och frihet
- Bygg på styrkor
- Klargör och lev din filosofi

## **SYFTE:**

- **Komplettera det ni redan vet och gör**
- **Ge ytterligare förklaringar och metoder för ett hälsofrämjande och effektivt arbetssätt - introduktion till humanistiskt ledarskap**
- **Demonstration av och övning i styrkesamtal**

# Kvalitet

## Hårdvara

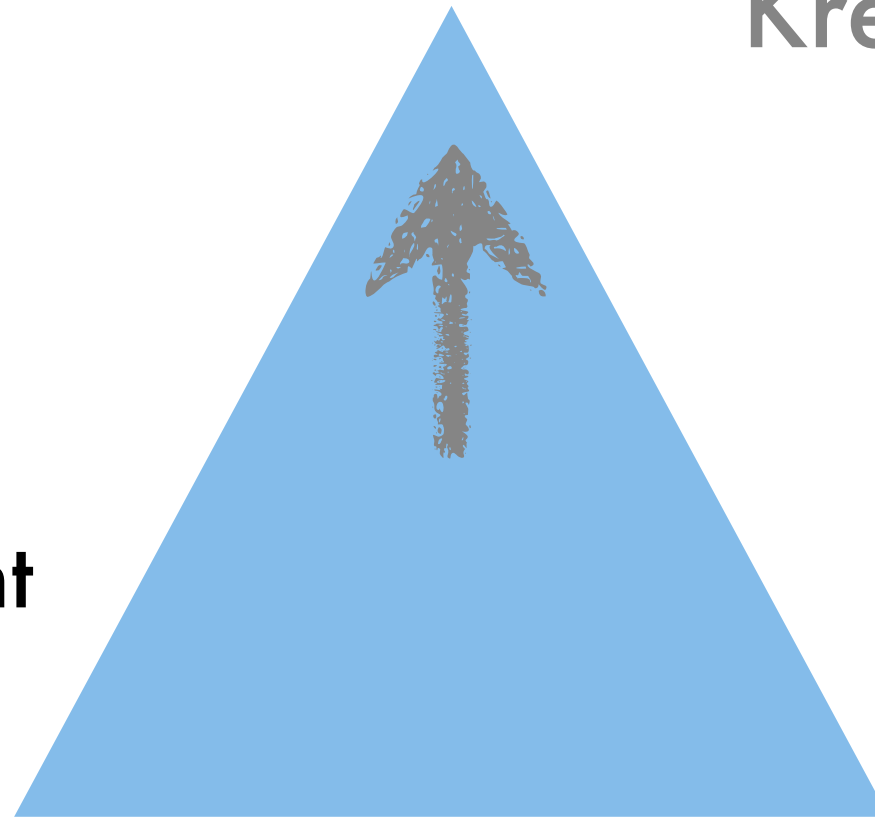
En rationalistisk  
utopi

## Mjukvara

Kreativ kompissskap

## VETENSKAP

Statistik & Mätningar  
Skollag & Styrdokument  
Handlingsplaner  
Budgetramar  
Lärarutbildningen  
Datadokumentation  
Betyg & Bedömning  
Nyckeltal/Nat. prov



## KONST

Ledarskap  
Värdegrund  
Relationer  
Rykte  
Stämning  
Konflikthantering  
Uppföljning  
Kommunikation  
Undervisningsskicklighet

# Se medarbetare som artister

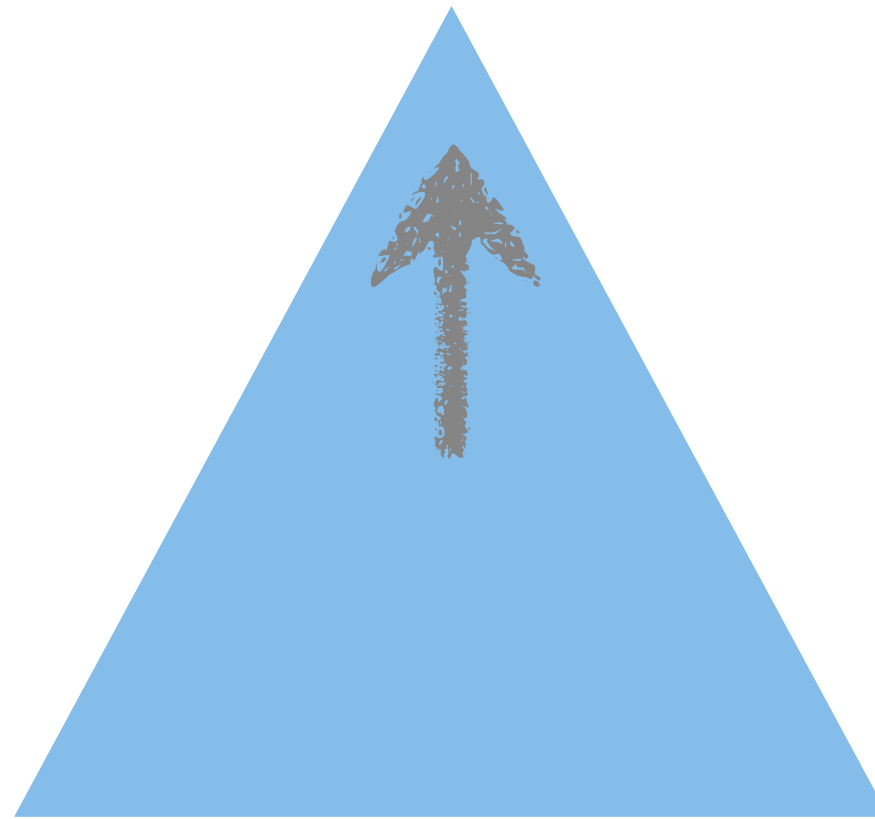
- Artister tränar på sin konst
- Artister tillåts att hålla på med sin konst
- Artister utnyttjar sin kompetens
- Artister bygger på sin personlighet
- Artister reflekterar ständigt på hur de kan förbättra sig
- Artister får lov att ”göra sin grej”



# Kvalitet

## Infrastruktur

Intro av ny personal  
Vikarierutiner  
Lokaler  
Schema  
Organisation  
Material & Teknik  
Skolledarens närvaro  
Start & Stopp tid på  
lektioner  
Informationsrutiner, mm

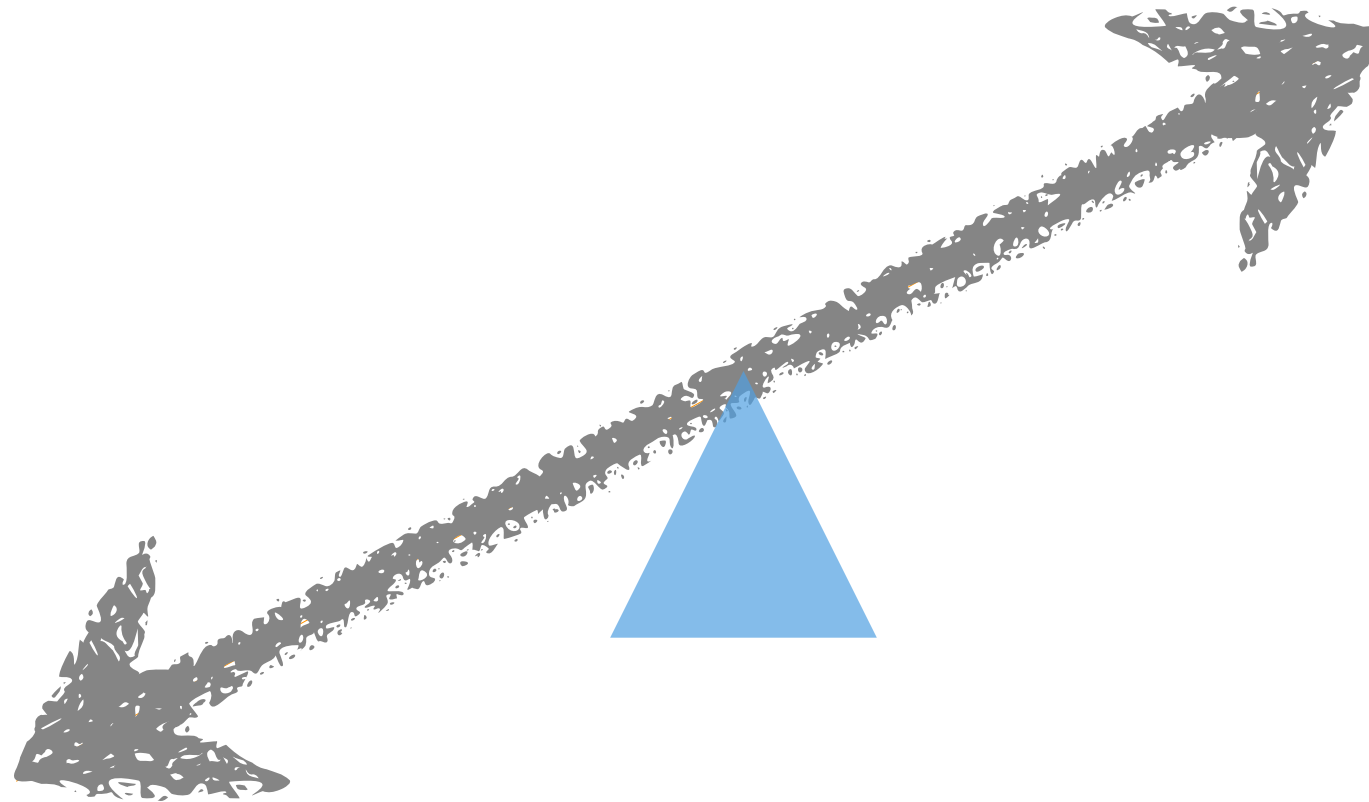


## Artisteri

Ledarskap  
Värdegrund  
Relationer  
Rykte  
Stämning  
Konflikthantering  
Uppföljning  
Kommunikation  
Undervisningsskicklighet



**Kvalitets-  
samtal**



**Infrastruktur  
samtal**

# Lär av dina förebilder/ mentorer

Vem var din bästa mentor, chef eller  
arbetsledare?

Vad gjorde han/hon rätt?

Vad hade hon eller han för filosofi och  
värderingar?

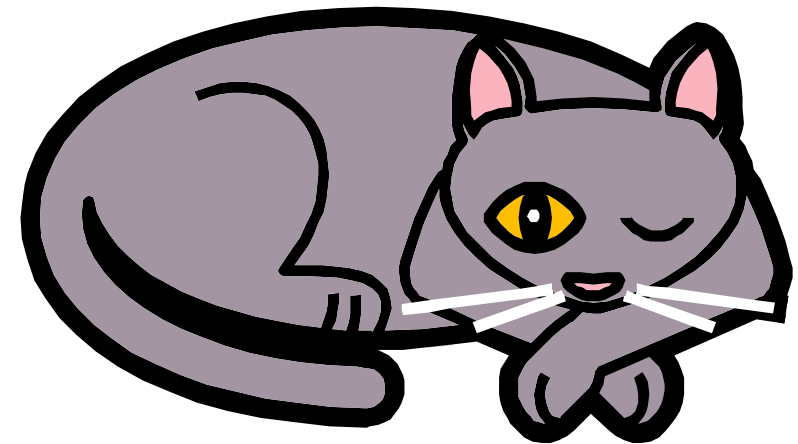
Hur viktigt var personligheten?

Vad kan du "låna"?

# Demonstration av styrkesamtal

# Kompetens

- Kunskap
- Attityd
- Beteende



Hund eller Katt?!

Michael Grinder  
[michaelgrinder.com](http://michaelgrinder.com)

Hund:  
Tillgänglig

Katt:  
Förtroende

# Ledarskapets fyra hörnstenar

- Kunskap
- Metodik
- Personlighet
- Värderingar

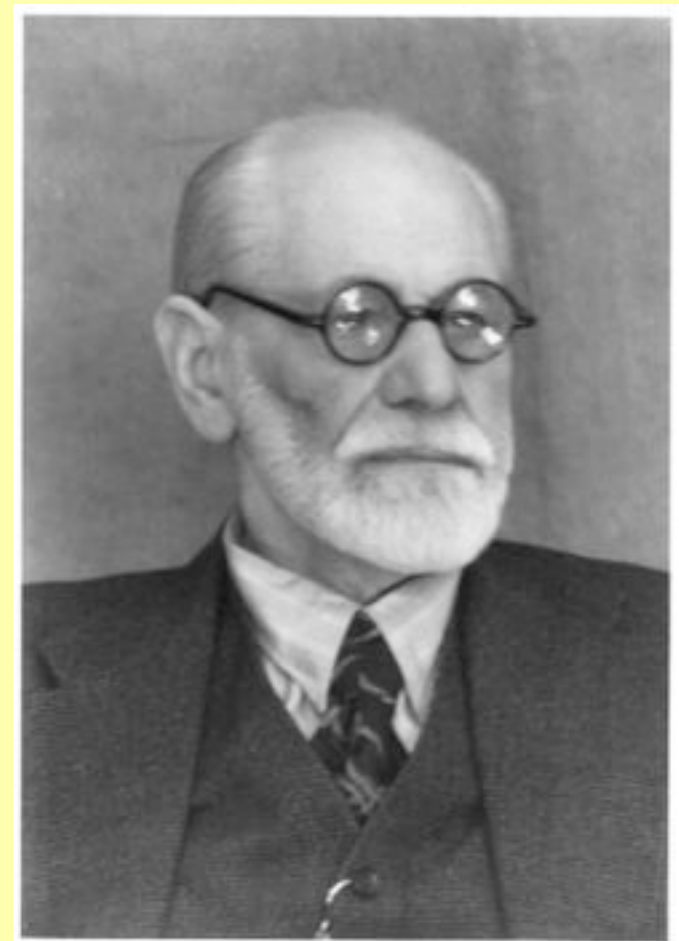
# Olika modeller inom klinisk psykologi

- Psykodynamik
- Behaviorism
- Humanism
- Kognitiv
- Lösningsfokusering
- Kognitiv beteendeterapi
- NLP



# Psykodynamik

- Freud, Jung m fl
- Fokus på förklaringar och tolkningar
- Tidiga relationer viktigt
- Insikt ger frihet och klokare val





# Behaviorism

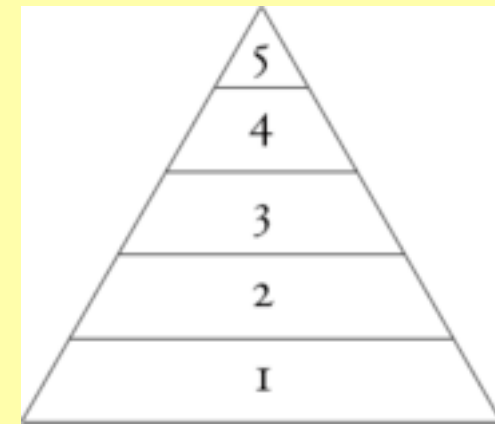
- Skinner, Watson, Pavlov. Djurstudier
- Fokus på beteende. Stimuli-respons
- Beteende kan uppmuntras, släckas och därmed formas



**B F Skinner**

# Humanistisk psykologi

- Maslow, Rogers
- Fokus på styrkor, potential och meningsfullhet
- Frigörelse ej kontroll; Tron på “fri vilja”
- Svar finns inom oss



Maslows behovshierarki

- 5. Förverkligande
- 4. Identitet och självkänsla
- 3. Tillhörighet
- 2. Trygghet
- 1. Fysiologi

# Kognitiva modeller

- Piaget, Kohlberg (steg i moraltänkande), Gardner (multipla intelligenser)
- Fokus på steg och plataer i vårt tänkande
- Ändra attityd så påverkas beteende



Jean Piaget

# Lösningssfokuserade arbetssätt

- Insoo Kim Berg,  
Peter de Jong, Steve  
de Shazer
- Solution focused  
brief therapy
- Fokus på lösningen  
inte på problemet  
eller orsaken till

**Mirakelfrågan:**

**Om du vaknar och allt  
har löst sig, vad har hänt?**

**1-10 Var är du nu?**

**För att flytta uppåt,  
vad behöver du göra?**

# NLP: Neuro lingvistisk programmering

- John Grinder, Richard Bandler
- Fokus på hur språk och beteende samverkar
- Vi kan ändra våra “representationer” av omvärlden: V A K

# Kognitiv beteendeterapi KBT

**Kompetens =  
Kunskaper +  
Attityder +  
Beteende**

# Humanistisk psykologi

- Den positiva miljöns betydelse
- Positivt omdöme och accepterande
- Individen har svaren inom sig
- Individen har “fri vilja” att påverka sin situation
- Individen har styrkor och potential



# Humanistiskt ledarskap

- Johns resa: från psykologi till pedagogik till ledarskap
- Miljö-fysiskt, psyko-social stämning m m
- Leta efter det som folk gör rätt; mycket uppmuntran
- Leta efter och bygg på individens, gruppens och organisationens styrkor



# Hur skapar du en positiv miljö?

Hur behåller du förtroendet trots att du är en i gänget?

Exempel på goda och dåliga "övergångar" mellan gruppen och ett ledaruppdrag.

# Antaganden

- Människor som mår bra producerar bra resultat
- Ledarens beteende påverkar välmående och resultat
- Det finns ingen motsättning mellan att behandla människor väl och att få budgeten att gå ihop (och värdet att öka)

# Lönsamhet?

- Man söker sig till ett företag eller en organisation men man lämnar en chef som behandlar en utan respekt
- Bevis i form av mindre personalomsättning, färre sjukdagar, mer lojalitet mot beslut, mer fokus och koncentration, flera och bättre idéer

När förvandlades  
verksamhetsutveckling  
till verksamhetsstyrning?

# Sex modeller för verksamhetsstyrning

- Regelstyrning
- Målstyrning
- Ekonomistyrning
- Värderingsstyrning
- Relationsstyrning
- Traditionsstyrning

# Vilken metod är bäst?

LAGOM är bäst!  
Gör lite av varje!  
Låt inte en metod dominera!

# “Kampen” mellan två perspektiv

- Styra
- Kontrollera
- Mäta
- Kartlägga  
(positivism)
- Visuell  
(dokumentation)
- Frigöra
- Inspirera
- Följa upp
- Förstå  
(hermeneutik)
- Auditiv  
(berättelser)



# Kampen fortsätter

- Produkt
- Högstruktur
- Administration
- Distans
- Formell
- Chefskap
- **Process**
- **Egen struktur**
- **Relationer**
- **Närhet**
- **Informell**
- **Ledarskap**



# Exempel: Målstyrning

- Rötter i stimuli-respons-tänkande
- Det är möjligt (och önskvärt) att styra och kontrollera beteende
- Det är möjligt (och önskvärt) med specifika mätningar av beteende och resultat
- A leder till B

# Begriplig bakgrund

- Quality assurance - historiken handlar om bombtillverkning under WWII
- Kvalitetsrörelsen och kvalitetsbehov (men även Demings kriterier fokuserade mest på hur vi tar hand om människor)
- Mänskligt behov av att veta effekten av det man gör

# Trendmetoder

- Balanserade styrkort
- Six sigma
- ISO 9000 m fl
- Köp-sälj
- Bolagisering
- TQM
- Outsourcing
- Reengineering
- Individualisering
- New public management

# “Konstiga” exempel

- År 2012 ska minst 60% av invånarna uppleva att det är tryggt i deras närområde
- År 2012 ska minst 89% av alla föräldrar vara nöjda med förskoleverksamheten

# Flera problem...

- Lingkvistisk - tolkar alla NÖJD och TRYGG på samma sätt?
- Kvalitet - är 40% otrygghet ett mått på kvalitet?
- Stuprörsproblem / inbördeskonflikt problem - när alla har så många mål
- Perceptions och omvärldsproblem
- Konsekvensproblem

# Fyra R-modellen

Riktning  
Ramar  
Relationer  
Resultatuppföljning

# Sex metoder för resultatuppföljning

- Enkäter (Får du meningsfull info tillbaka?)
- Nyckeltal (Mäter du viktiga saker?)
- Intervjuer (Söker du en djupare förståelse?)
- Observationer (Vill du se hur man gör?)
- Processbeskrivningar (Text loggböcker, portfolio, exempelsamlingar)
- Dialog (Vill du bygga relationer och vara överens om innebörd & riktning?)



# Utnyttja arbetsplatsträffen

- Lärdomar / händelser sen sist
- Kort information
- Arbetsmiljörapportering
- Fackliga frågor
- Fortbildningsfrågor
- Resultat uppföljning
- Månadens tema



# En levande verksamhetsberättelse

- Bakgrund
- Syfte och uppdrag
- Värderingar
- Ramar
- Riktning
- Överenskommelser
- Resultatuppföljning

# Din värdegrund. Dina värderingar.

- Vad är organisationens övergripande syfte? Vad är samhällsnyttan? Vad står organisationen för?
- Finns en överensstämmelse mellan uttalade värderingar och praxis gentemot omvärlden, kunder, medarbetare?
- Vilka är chefens grundläggande värderingar? Dina?
- Hur präglar dina värderingar ditt eget agerande?
- När kommer du i konflikt med organisationens, arbetsgruppens, chefens eller dina egna värderingar?

# EXEMPEL

- Det finns alltid tid och alltid pengar.
- Personalen kan och vill ta ansvar och initiativ.
- Personalen vill och kan samarbeta.
- Kreativitet finns hos alla.
- ALLA behövs inom organisationen.
- Samarbete är viktigare än konkurrens.

# 50/50 principen

- 50% av idéerna från personalen
- 50% ram, 50% frirum
- 50% du pratar, 50% personalen pratar
- 50% ram, 50% frigörelse
- Minst 50% grönt ljus

# Kaos eller Kontroll?

- Ha tillit till osäkerhet
- Ju mera du försöker kontrollera andra, ju mindre kontroll får du
- Hur får man andra att “sträcka ut handen”?
- Det blir aldrig som du har tänkt dig.  
Släpp inte riktningen och ramarna, men släpp 100% kontroll.

# Omdefiniera ditt uppdrag!

- Ditt uppdrag är att frigöra den professionella kompetensen som redan finns
- Ditt uppdrag är att skaffa den professionella kompetensen som behövs
- Ditt uppdrag är att frigöra så många som möjligt att så ofta som möjligt utnyttja sina styrkor och göra det de brinner för

# **Fyra nyckelord**

**Enkelhet**  
**Trygghet**  
**Tydlighet**  
**Möjlighet**



Börja med artighet



# Fortsett med 80/20-principen

- 80% av vinsten kommer från 20% av kunderna
- 80% närvaro, bara 20% frånvaro
- 80% framåt, 20% bakåt
- 80% rätt, 20% fel
- 80% idéer, 20% pengar

# Flera **80/20** principer

- 80% människoarbete, 20% administration
- 80% styrkor, 20% svagheter
- 80% ledarskap, 20% organisation - **Du leder människor inte en organisation!**
- 80% åt eldsjälar, kulturbärare m fl, 20% åt “problembarn”. Förmodligen åstadkommer 20% av personalen 80% av resultatet- uppmärksamma dem

# Management by...

- walking around - visst, men varför inte genom management by...
- eating (fiking around)



# Självkännedom avgörande

- Vet hur ditt beteende påverkar andra
- Chefens sätt att skapa stämning, handskas med sitt humör, visa respekt, visa uppskattning m m påverkar direkt arbetseffektivitet
- Det finns ingen motsättning mellan kärlek och struktur. Det är ett bra, beprövat recept för framgång som chef.

# Hur fick du jobbet?

- Slump? Sökte aktivt?
- “Vanliga” meriter? “Ovanliga” meriter?
- Dina styrkor? Dina svagheter?
- Dina värderingar?
- Dina ambitioner, mål, förväntningar, förhoppningar?
- Dina framgångar?

# Hur handskas du med byråkratin?

Anpassning

Opposition

Artiga alternativ

# Positiv påverkan?

- Känn till bakgrunden och historiken
  - Kunskap om regelsystemet
- Kännedom om nyckelpersoner och hur de vill ha sin information
  - Var konkret. Be om specifika ting.
- Envishet, och uppföljning, uppföljning, uppföljning
  - Respekt och artighet



# Ansvarskultur

- Bli arg
- Ignorera
- FIxa



# Några råd

- Minimera formella möten
- Respektera tider
- Tappa inte bort frågor
- Ge snabba besked
- Informera ofta om ramar och riktning
- Ta tag i konflikter på en gång
- Våga “fuska” dvs prioritera - Bland allt som är viktigt, vad är viktigast?

# Ytterligare råd

- “Systemet” går alltid att påverka
- Köp mycket godis och många blommor



# Du kan även...

- Rekrytera smart. Rekrytera ofta internt.
- Bli smutsig. Flytta bord. Diska. Plocka skräp.
- Först familjen. Sedan jobbet.
- Bjud in styrelsen, politiker, chefer, kunder m fl

# 80/20- principen

- 80% av vinsten kommer från 20% av kunderna (ex. kläder, kriminella, golv)
- 80% resultat från 20% av insatserna. Vart ligger vårt fokus? Vad pratar vi om?
- 80% icke-verbal, 20% verbal - man läser av vad du **gör** och hur du **är**, inte vad du säger

# Ytterligare en 80/20 princip

- Vem är centrum och vem får vår tid?  
80% åt eldsjälar, kulturbärare m fl, 20% åt “problembarn”. Förmodligen åstadkommer 20% av personalen 80% av resultatet och de ska uppmärksammas och 20% av kunderna 80% av vinsten. Vem bör få mera tid?

# Teorin om styrkor

- Marcus Buckingham, Gallupinstitutet; Donald Clifton
- Bok: First, Break all the rules
- Frågan: Upplever du att du använder dina styrkor till fullo på jobbet?

**20%**



# Exempel

- Med vuxna: Poliser, Läkare, Apotekare, Skolledare, Lärare
- Egna exempel: Rektor, Trädgård, Politik. Vad SKA jag syssla med? Författare och föreläsare
- “Skicka aldrig någon på fortbildning i det den är svag på, utan bara i det den redan är bra på!”



# Myter

- Allt eftersom ändras din personlighet
- Man växer genom att träna bort sina svagheter
- En bra lagmedlem gör vad som helst för att hjälpa laget

# Sanningar

- Allt eftersom blir du mera av den du redan är
- Du utvecklas mest genom att fokusera på dina styrkor
- En bra lagmedlem bidrar mest genom att ge av sina styrkor till laget

# Ledarens uppdrag:

**Så många som möjligt så ofta som möjligt får  
göra det de brinner för och det de är bra på**

# Styrkesamal bygger på...

- Styrkor & Talanger
- Intressen och Passioner
- Lärostilar och Lästrategier
- Flow
- Framgångsmönster



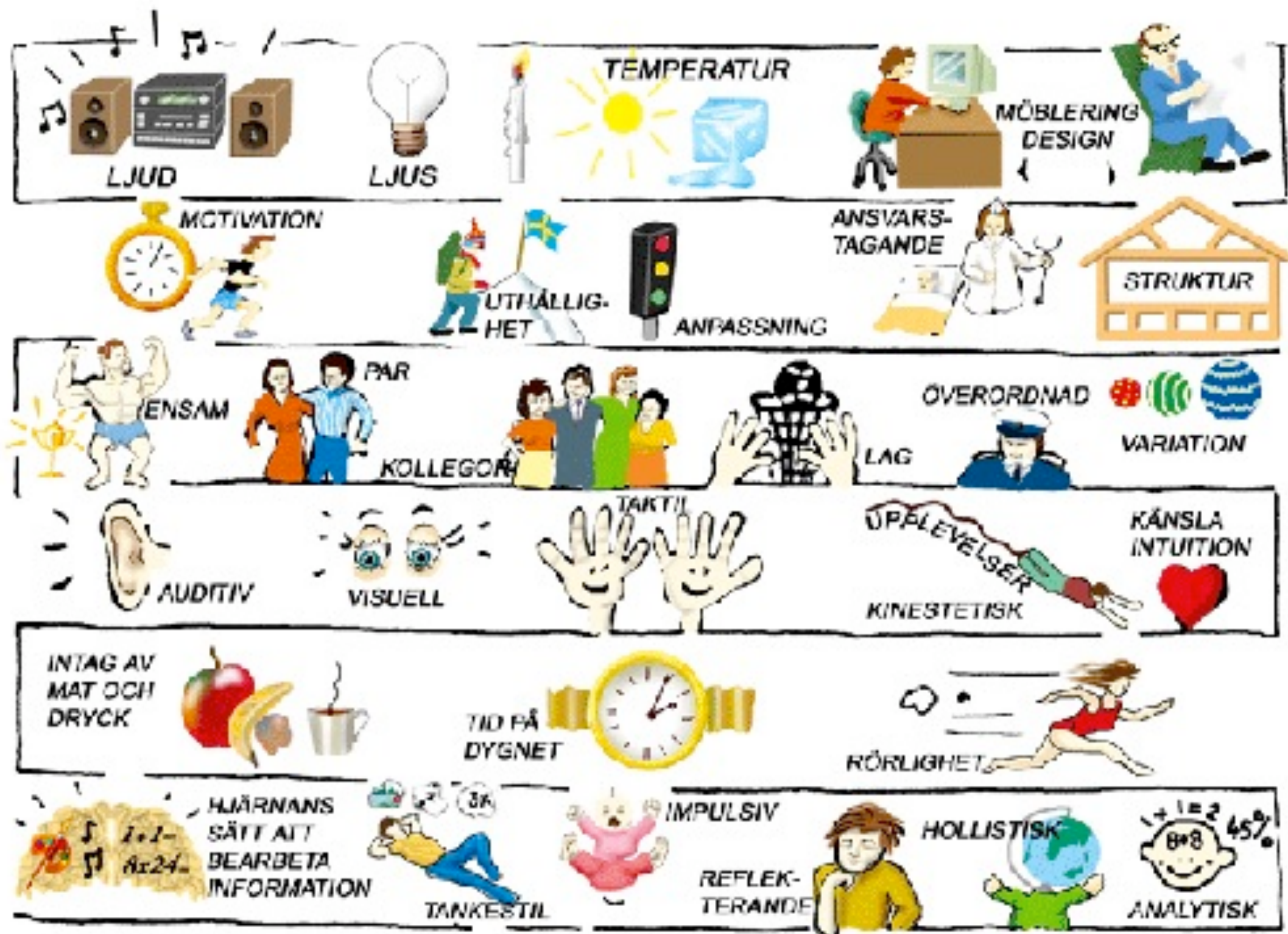
# Styrkor är också...

- Kunskaper
- Färdigheter
- Konstruktiva vanor
- Beteende
- Värderingar
- Attityder

# Lärstilar, tre modeller

- Dunn och Dunn: 21 olika lärstilar, t ex fysiskt, socialt, hjärnan
- NLP, Grinder: Ordningspreferenser för visuellt, auditivt och kinestetiskt
- Gardner: Multipla intelligenser, t ex logiskt, verbalt, musikaliskt, kinestetiskt, natur, m m





# FLOW

## Michaly Csikszentmihalyi

- Personligt val
- Meningsfull utmaning
- Tydliga spelregler
- Man vet hur det går -  
det finns kriterier för  
framgång
- Intensiv aktivitet
- Glömmar bort tid och  
rum
- Slutsatser för nästa gång



# Omformuleringsövning

En elev, adept, kollega du har "svårt" med.  
Vad är deras styrkor, förtjänster, framgångar, lärstilar  
m m? Vad är den positiva intentionen bakom  
beteendet?

# Traditionella & otraditionella styrkor

- Idrotta
- Underhålla
- Läsa / skriva
- Räkna
- Minnas
- Analysera
- Room lighter
- Wower
- Fixare
- “Vi”-are
- Planerare
- Översättare

# Så blir jag starkare...

- Ägna mer tid åt det som ger bäst resultat
- Veta vad jag gör som ger mest effekt och resultat
- Säga Ja till det som jag brinner för, utnyttjar min kompetens det jag mår bra av. Säga mera Nej till annat. Hålla gränsen vid 20-30%.

# Så blir gruppen starkare...

- Det finns samstämmiga bilder av framtiden så att alla går åt samma håll
- Spelregler är kända och accepterade
- Ledarskap accepteras och utövas på ett tydligt, humant och upplyftande sätt
- Man tar fördel av varandras olikheter, styrkor och önskemål

# Mera om gruppen...

- Fokus, styrkor, uppmuntran som del av företagskulturen
- Veta mera om vad som ger bäst resultat
- Regelbunden och ofta förekommande resultatuppföljning

# Gallups tolv frågor

- Är förväntningarna kända?
- Har jag den material och utrustning som behövs?
- Har jag möjlighet att varje dag göra mitt bästa?
- Har jag under veckan fått ett erkännande för mina insatser?
- Bryr sig min chef verkligen om mig?
- Finns det något som uppmuntrar min utveckling?

# Flera frågor från Gallup

- Tar andra hänsyn till mina åsikter?
- Är jag stolt över det vi gör?
- Gör mina kollegor allt för att slutresultatet ska bli så bra som möjligt?
- Har jag någon god vän på jobbet?
- Har någon pratat med mig om mina framgångar?
- Har jag haft möjlighet att lära och växa?



**Utvecklingssamtal ska  
följa 80/20 -  
principen**



# Styrkesamtal

- Leta utgångspunkt i styrkor, intressen, passioner, talanger, flow och framgångsmönster
- Leta tema och fokus
- Ställ öppna och klargörande frågor
- “Vrid” på temat
- Gå ifrån abstraktioner och leta exempel och konkretioner
- Sammanfatta alternativen som kommer fram
- Klargör första steget som tas inom en vecka

# Som man frågar får man svar

- Neutral eller passiv - du får osäkerhet
- Opposition eller provokation - du får självförsvar
- Klargöring - du får eftertanke och reflektion

- Kognitiv operasjonlig - teori
- Kognitiv personlig
- Affektiv personlig

# Ställ klargörande frågor

- Nöjd? Stolt?
- Viktigt? Viktigast?
- Annorlunda?
- Nästa gång?
- Fördelar, nackdelar?
- Konsekvenser
- Varifrån kommer dina idéer? Vem har påverkat beslutet?
- Göra om? Hur?
- Rekommendera andra?
- Frivilligt?

Samtal på stående fot

# Matching och pacing

- Tempo
- Revir
- Positionering / avstånd
- Känslonivå
- Syfte, t ex upplevelser eller handlingar
- Abstrakt / Konkret språk

# Kroppsspråkliga tecken



- Kort paus innan svaret kommer
- Ser upp i taket och vänder ibland bort kroppen
- Tittar bort, sedan på dig



# Uppåt - Neråt





# • När du inte förstår, ställ motfrågor

- Oklara substantiv: Jag behöver hjälp.
- Oklara verb: Kan du hjälpa mig.
- Regler: Du måste hjälpa mig.
- Generaliseringar: Alla behöver hjälp.
- Jämförelser: Hjälpen var bättre förr.

- Vi måste börja med redovisningen nu.
- Ingen kan tycka att detta är viktigt.
- Det var bättre förr.
- Alla måste lämna in i tid.
- Vem vill kontrollera statistiken?

# Glöm inte: Tuff kärlek

- Kärlek (du vill den andra väl) är en förutsättning, men...
- Du får lov att avbryta för att återfå fokus, förstå bättre, konkretisera, sammanfatta
- Ha en hög förväntansnivå
- Följ upp. Hur har det gått?

**Vänta med tips och råd!**

# John demonstrerar

---

**Vi provar!**

# Goda råd

- Ställ öppna frågor
- Sammanfatta ofta
- Be adepten sammanfatta
- Häng med med kroppen
- Ta bort möjliga distraktioner
- Klargör villkor - tid, syfte, metodik
- Från abstraktion till konkretion
- Sök adeptens lösningar, inte dina
- Vänta med råd och ge det varsamt

# Styrkesamtal

- Leta utgångspunkt i styrkor, intressen, passioner, talanger, flow och framgångsmönster
- Leta tema och fokus
- Ställ öppna och klargörande frågor
- “Vrid” på temat
- Gå ifrån abstraktioner och leta exempel och konkretioner
- Sammanfatta alternativen som kommer fram
- Klargör första steget som tas inom en vecka



# Tänk på Dr Phil (om du vill)



- Lösningsfokuserad
- Kort tid
- Konkret, specifik och situationsbunden
- Värme. Humor. Vill väl
- Ställer krav
- Vill veta ditt första steg
- Följer upp



# Överkursen - Vad? Hur? När?

- Vad är utmaningen? Konkretisera utmaningen så att alla har samma bild. Beskriv i beteendetermer.
- Hur? Vad finns det för alternativ? Hur ska du göra?
- När? Vad blir ditt första steg denna vecka? Hur vet du att du har lyckats? Vilket beteende eller resultat letar du efter?

# Flera Lösningsfrågor

- Om ett **mirakel** skulle hända under natten och allt var löst, vad tror du har hänt?
- På en skala **1-10**, var är du nu? För att flytta upp 1-2 steg, vad behöver göras?
- Om du blev tvungen att börja **NU**, vad skulle du göra?
- Vad är det absolut **enklaste** att börja med?

# Flera frågor

- Föreställa “som om” det redan har hänt. Vad har du gjort?
- Jag vet att det inte går, men om det skulle ändå gå, hur skulle du göra?
- Glassbomerangen: Jag vet att vi inte får glass, men om vi skulle få glass, vilken sort skulle du ta?
- Pengabomerangen: Jag vet att vi inte har mer resurser, men om vi ändå skulle göra en kvalitetshöjning, vad skulle vi göra?

# Mafalda



# ● Budskap & Checklista

1. Lita på din erfarenhet och inre visdom
2. Bli värderingsstark
3. Klargör din filosofi
4. Följa viktiga principer
5. Skaffa kunskaper - teori, grupp, handledning, ramar, styrdokument
6. Känn dig själv och hur du påverkar andra

# Den viktigaste slutsatsen:

**Så många som möjligt ska så ofta som möjligt  
göra det de brinner för och det de är bra på.**

# Teori?

- Aktiva värderingar (values clarification)
- NLP: Neuro lingvistisk programmering
- Det lösningsfokuserade arbetssättet
- Kognitiv beteendeterapi / korttidsterapier
- Humanistiskt ledarskap - en praktisk handbok
- Humanistiskt ledarskap lönar sig
- Kommande bok: Styrkesamtal (2007-2008)
- Teorin om styrkor: Marcus Buckingham



# Lärdomar? Slutsatser?

## Frågor?

[www.steinberg.se](http://www.steinberg.se)

[www.facebook.com/johnsteinberg1](https://www.facebook.com/johnsteinberg1)

**Lycka till med ditt ledarskap!  
Leta rätt på dina och andras styrkor!**