

FRA AFMAGT TIL HANDLEKRAFT:

INDSIGTER OG VÆRKTØJER MOD INDLÆRT HJÆLPELØSHED

Af Karsten Sandau

Indhold

Indledning.....	2
Indlært hjælpeløshed: En analyse af fænomenet og dets relevans i arbejdsmiljøer	3
Oversigt over det strategiske arbejde.....	6
Konkrete værktøjer.....	9
Værktøj: "Minianalysen – Sammen skaber vi indsigt"	11
Vejledning til arbejdet med minianalysen	11
Materialer:.....	11
Trin 1: Introduktion (10 minutter)	11
Trin 2: Parvis analyse (20 minutter)	11
Trin 3: Teamopsamling (30-40 minutter)	12
Trin 4: Opsummering (10 minutter).....	12
Minianalyse (20 ordpar)	13
Minianalyse (opsamling).....	14
Beskrivelse af den igangsættende stil.....	15
Beskrivelse af den styrende stil	17
Beskrivelse af den støttende stil	19
Beskrivelse af den analyserende stil.....	21
Beskrivelse af adfærd under pres	23
Beskrivelse af hvor andre opfatter mig.....	24
Beskrivelse af udviklingsveje	25
Værktøj "BØR/GØR – BØR ikke/GØR – BØR/GØR ikke – BØR ikke/GØR ikke"	26

Indledning

"Indlært hjælpeløshed" er et psykologisk fænomen, der beskriver den tilstand, hvor mennesker opgiver at handle, selv når mulighederne for at ændre deres situation er til stede. Dette fænomen, som blev introduceret af Martin Seligman i 1960'erne, har fundet anvendelse langt ud over laboratorierne og danner en vigtig ramme for forståelsen af menneskelig adfærd i komplekse sociale og organisatoriske miljøer.

Dette kompendium har til formål at belyse, hvordan indlært hjælpeløshed kan opstå, manifestere sig og påvirke individer og grupper i arbejdsmiljøer. I arbejdslivet kan kontroltab føre til adfærdsmæssig passivitet, følelsesmæssig opgiveness og manglende tro på egen handlekraft. Disse dynamikker er særligt skadelige i organisationer, hvor trivsel, innovation og samarbejde er nødvendige for at skabe succes og bæredygtige forandringer.

Kompendiet præsenterer en gennemgang af teori, praktiske eksempler og cases, der illustrerer, hvordan indlært hjælpeløshed kan identificeres og håndteres. Med udgangspunkt i konkrete eksempler, herunder fra skolesektoren, giver det læseren en forståelse af de psykologiske mekanismer bag fænomenet. Desuden introduceres en række strategier og værktøjer til forebyggelse og behandling, der kan bidrage til at styrke handlekraft og motivation hos medarbejdere.

Ud over at tilbyde en analyse af de teoretiske aspekter, søger kompendiet at inspirere ledere til at tænke strategisk omkring deres rolle som forandringsagenter. Hvordan kan ledelsen fremme en kultur, hvor medarbejderne oplever kontrol, tillid og støtte? Hvordan skabes små succesoplevelser, der gradvist genopbygger troen på egne evner og styrker fællesskabet?

Dette kompendium er derfor mere end en gennemgang; det er en praktisk guide til dem, der ønsker at skabe arbejdsmiljøer, hvor trivsel og effektivitet går hånd i hånd. Det er en invitation til at reflektere over de dynamikker, der præger hverdagen i organisationer, og en opfordring til at handle på måder, der modvirker hjælpeløshed og styrker menneskers potentiale.

Lad dette kompendium være en af dine ledsagere på vejen mod et arbejdsmiljø, hvor kontrol, anerkendelse og udvikling bliver de centrale byggesten.

Med venlig hilsen

Karsten Sandau

Indlært hjælpeløshed: En analyse af fænomenet og dets relevans i arbejdsmiljøer

Indledning

Indlært hjælpeløshed er et psykologisk begreb, der beskriver en tilstand, hvor individer efter gentagne oplevelser af kontroltab opgiver at handle aktivt, selv når der opstår mulighed for forandring. Martin Seligman og hans kolleger introducerede dette fænomen i 1960'erne gennem eksperimenter, der primært fokuserede på dyrs adfærd. Over tid er teorien blevet anvendt til at forklare menneskers adfærd i en bredere kontekst, herunder arbejdslivet. Denne opgave undersøger, hvordan indlært hjælpeløshed kan manifestere sig i personalegrupper, hvilke konsekvenser det har, og hvordan det kan forebygges og behandles.

Teoretisk ramme

Martin Seligmans teori om indlært hjælpeløshed udspringer af eksperimenter med hunde, hvor de blev udsat for ukontrollerbare elektriske stød. Hundene, der ikke havde mulighed for at flygte fra smerten, lærte at være passive og opgav senere at undgå smerten, selv når det blev muligt. Denne passivitet blev forklaret som en hæmning af deres naturlige adfærd til at søge undvigelse.

Hos mennesker blev indlært hjælpeløshed påvist gennem eksperimenter, hvor forsøgspersoner blev udsat for situationer med kontroltab, fx uløselige opgaver eller uundgåelig støj. Resultaterne viste, at disse personer ofte undlod at handle i efterfølgende situationer, selv når kontrol var mulig. Ifølge Seligman kan indlært hjælpeløshed forklares gennem fire symptomer: adfærdsmæssig passivitet, tankemæssige hæmninger, følelsesmæssige reaktioner som tristhed og neurokemiske ændringer, herunder fald i niveauer af serotonin og noradrenalin.

Seligman udvidede senere teorien til at omfatte en kognitiv komponent, hvor individets fortolkning af kontroltab (attributioner) spiller en rolle. Attributioner beskrives ud fra tre dimensioner:

1. **Indre/ydre:** Skyldes fiaskoen egne evner eller eksterne forhold?
2. **Stabile/ustabile:** Er årsagen permanent eller midlertidig?
3. **Specifikke/globale:** Gælder årsagen kun for denne situation eller for mange aspekter af livet?

Negative attributioner (indre, stabile og globale) øger risikoen for hjælpeløshed og depression, mens positive attributioner kan beskytte mod disse tilstande.

Indlært hjælpeløshed i en arbejdskontekst

I arbejdsmiljøer kan indlært hjælpeløshed manifestere sig, når medarbejdere oplever gentagne kontroltab, fx gennem:

- Uforudsigelige beslutninger fra ledelsen.
- Manglende mulighed for at påvirke arbejdsforhold.
- Gentagne nederlag i forsøg på at skabe positive forandringer.

Symptomer i personalegrupper kan omfatte:

1. **Adfærdsmæssig passivitet:** Medarbejdere ophører med at komme med forslag, undgår ansvar og bidrager minimalt i møder.
2. **Tankemæssige hæmninger:** En lav tro på egne evner og negative forventninger til fremtiden.
3. **Følelsesmæssig opgivenesshed:** Tristhed, frustration og en oplevelse af meningsløshed.
4. **Fysiske tegn:** Højt sygefravær og stressrelaterede symptomer.

Case: Indlært hjælpeløshed i en Skole

På en skole blev en række reformer implementeret uden medarbejdernes aktive involvering. På trods af, at personalet gentagne gange præsenterede forslag til forbedringer, blev disse ignoreret. Over tid udviklede en del af personalet en passiv holdning. I møder blev der ikke længere stillet spørgsmål, og forslagene ophørte. Flere medarbejdere udtalte, at det "ikke nytter noget," og sygefraværet steg markant.

Ifølge teorien om indlært hjælpeløshed kan denne situation forklares ved, at medarbejderne gennem gentagne oplevelser af kontroltab har udviklet en passiv adfærd og en manglende tro på, at deres indsats kan gøre en forskel. Deres negative attributioner (indre og stabile forklaringer som "vi er ikke dygtige nok til at få indflydelse") har fastholdt dem i en hjælpeløs tilstand.

Forebyggelse og behandling

For at forebygge og behandle indlært hjælpeløshed i personalegrupper kan følgende strategier anvendes:

1. **Skabelse af kontroloplevelser:** Tidligere erfaringer med succesfuld kontrol kan beskytte mod hjælpeløshed. Ledelsen kan skabe små succesoplevelser, hvor medarbejderne får mulighed for at påvirke beslutninger og se resultaterne af deres indsats.
2. **Adfærdsterapi:** Aktiv inddragelse i beslutningsprocesser og konkrete opgaver, hvor medarbejdere oplever at kunne gøre en forskel, kan genopbygge troen på egen handlekraft.

3. **Kognitiv terapi:** Hjælp til at omformulere negative attributioner er nødvendig for at bryde hjælpeløsheden. Fx kan medarbejderne guides til at se tidligere fiaskoer som resultat af eksterne faktorer frem for egne permanente mangler.
4. **Støttende ledelse:** En ledelsesstil, der er transparent, understøttende og fremmer dialog, kan reducere risikoen for kontroltab og styrke medarbejdernes motivation.

Opsamling

Indlært hjælpeløshed belyser de psykologiske konsekvenser af gentagne kontroltab og illustrerer, hvordan disse kan spredes i en personalegruppe. I arbejdsmiljøet kan denne tilstand forringe produktiviteten, øge sygefraværet og skabe et negativt arbejdsklima. Teorien viser også, hvor vigtigt det er at fremme positive attributioner og skabe arbejdsmiljøer, hvor medarbejdere oplever reel indflydelse.

Samtidig har teorien sine begrænsninger. Seligmans oprindelige model forklarer ikke fuldt ud individuelle forskelle i sårbarhed over for hjælpeløshed, ligesom den ikke i tilstrækkelig grad tager højde for sociale og kulturelle faktorer, der kan påvirke oplevelsen af kontroltab.

Konklusion

Indlært hjælpeløshed er en vigtig teori til forståelse af, hvordan gentagne kontroltab kan påvirke individers og grupper's adfærd og trivsel. I arbejdsmiljøer kan forebyggelse og behandling af hjælpeløshed styrke både medarbejdernes trivsel og organisationens effektivitet. Ved at skabe kontroloplevelser, fremme positive attributioner og inddrage medarbejdere aktivt i beslutningsprocesser kan ledelsen minimere risikoen for hjælpeløshed og dens konsekvenser.

Oversigt over det strategiske arbejde

At arbejde med en medarbejdergruppe præget af "indlært hjælpeløshed", som beskrevet af Martin Seligman, kræver en struktureret tilgang, der gradvist opbygger tillid, selvværd og handlekraft hos medarbejderne. Her er en oversigt over, hvordan du kan gribe dette an på en skole med flere matrikler og ved at bringe afdelingslederne i spil:

1. Forståelse af udgangspunktet

- **Kortlægning af kultur og udfordringer:** Identificer årsagerne til indlært hjælpeløshed (fx tidligere ledelsesstil, overvældende arbejdsmængde, manglende ressourcer eller støtte).
- **Inddrag afdelingslederne:** Brug dem som nøglepersoner til at forstå, hvordan indlært hjælpeløshed manifesterer sig på hver matrikel.
- **Dialog med medarbejderne:** Afhold samtaler eller anonyme undersøgelser for at få indblik i medarbejdernes perspektiver og oplevelser.

2. Fokus på afdelingslederne som forandringsagenter

- **Træning i ledelse:** Giv afdelingslederne værktøjer til at arbejde med motivation, anerkendelse og relationel kapacitet.
- **Netværk og støtte:** Skab et forum for afdelingslederne, hvor de kan sparre og dele erfaringer på tværs af matrikler.
- **Klare mål:** Hjælp afdelingslederne med at etablere tydelige, opnåelige mål for deres teams, som kan give medarbejderne små succesoplevelser.

3. Opbygning af handlekraft hos medarbejderne

- **Skab tidlig succes:** Planlæg (via dine afdelingsledere) små, opnåelige projekter, hvor medarbejderne oplever, at deres indsats gør en forskel.
- **Inddragelse i beslutninger:** Giv medarbejderne ansvar og indflydelse på deres eget arbejde for at fremme ejerskab.
- **Anerkendelse:** Fejr fremskridt og anerkend individuelle og fælles bidrag regelmæssigt.

4. Struktur og kommunikation

- **Tydelige rammer:** Skab struktur og forudsigelighed for at mindske usikkerhed og stress.
- **Transparent kommunikation:** Del løbende information om mål, beslutninger og resultater, så medarbejderne føler sig inddraget.
- **Feedback-kultur:** Opbyg en kultur, hvor feedback bruges konstruktivt til læring og udvikling.

5. Psykologisk sikkerhed

- **Skab tryghed:** Sikre, at medarbejderne tør udtrykke sig uden frygt for kritik.
- **Anerkend følelser:** Vær opmærksom på og anerkend medarbejdernes frustrationer og bekymringer, men led dem hen mod løsninger.

6. Langsigtet udvikling

- **Kompetenceudvikling:** Tilbyd muligheder for efteruddannelse eller kurser, der øger medarbejdernes faglige selvtillid.
- **Langsigtede mål:** Arbejd med medarbejderne om at udvikle en fælles vision for skolen og deres rolle i den.

7. Specifikke metoder mod indlært hjælpeløshed

- **Løsning af problemer i små trin:** Brug "lærende praksis", hvor komplekse problemer opdeles i håndterbare dele.
- **Fokuser på styrker:** Anvend en styrkebaseret tilgang, hvor medarbejderne fokuserer på det, de allerede er gode til.
- **Væk fra negativitet:** Undgå fokus på det, der ikke virker, og styrk i stedet narrativer om succes og muligheder.

Organisering på tværs af matrikler

- **Koordinerede indsatser:** Sikre, at alle tre matrikler arbejder mod de samme overordnede mål for at undgå fragmentering.
- **Deling af best practice:** Arranger fælles møder eller workshops, hvor medarbejdere fra forskellige matrikler kan dele erfaringer.
- **Fleksibilitet til lokale behov:** Giv afdelingslederne frihed til at tilpasse indsatserne til de unikke udfordringer på deres matrikel.

Ved systematisk at have fokus på ovenstående kan du styrke handlekraften og motivationen hos dine medarbejdere – og derved bevæge jer væk fra indlært hjælpeløshed...

Se konkrete værktøjer!

Konkrete værktøjer

1. Anerkendelse og positiv feedback

- **Værktøj: "Tre positive observationer"**
 - Dine Afdelingsledere noterer tre konkrete, positive observationer fra medarbejdernes arbejde hver uge og deler dem enten individuelt eller i gruppesammenhæng.
 - Formål: At styrke medarbejdernes bevidsthed om deres bidrag og øge deres motivation.
 - Eksempel: "Jeg bemærkede, at du havde en rigtig god samtale med forælder x og y i denne uge, og de virkede meget trygge ved dine løsninger."

2. Løsningsorienterede møder

- **Værktøj: "Hvordan kan vi?"-mødet**
 - I stedet for at fokusere på problemer i møder, struktureres drøftelser omkring spørgsmålet "Hvordan kan vi...?" Dette tvinger fokus over på løsninger og handlemuligheder.
 - Formål: At ændre narrativet fra passivitet til handlekraft.
 - Eksempel: Hvis en medarbejder nævner, at ressourcerne er knappe, kan spørgsmålet være: "Hvordan kan vi bruge vores ressourcer smartere, så vi mindsker presset?" "Er der noget vi ikke skal lave?"

3. Små succesprojekter

- **Værktøj: "5-dages forandring"**
 - Vælg et lille område, hvor der hurtigt kan skabes en positiv forandring, fx at implementere en ny struktur for pauser eller forbedre kommunikationen i teamet.
 - Medarbejderne engageres i processen og fejres ved afslutningen.
 - Formål: At demonstrere, at forandringer er mulige, og at medarbejderne har handlekraft.

4. Minianalyse i dialog

- **Værktøj: "Minianalysen – Sammen skaber vi indsigt" (se bilag 1 for detaljeret beskrivelse af værktøjet)**
 - Medarbejderne arbejder to og to med minianalysen, hvor de udfylder analysen for deres makker baseret på observationer og erfaringer. Derefter reflekterer parrene kort sammen over resultaterne og diskuterer, hvordan den enkeltes styrker og karaktertræk kan bidrage til teamets opgaveløsning. Efterfølgende samles medarbejderne i teams for at dele refleksioner og idéer om, hvordan de kan bruge deres samlede ressourcer klogere.
 - Formål: At skabe større indsigt i individuelle styrker og forskelle gennem andres øjne. Dette øger bevidstheden om, hvordan medarbejderne kan bidrage til teamet og styrker det kollektive samarbejde.

5. Psykologisk sikkerhed

- **Værktøj: "BØR/GØR – BØR ikke/GØR – BØR/GØR ikke – BØR ikke/GØR ikke" (Se bilag 2)**
 - Under et personalemøde afsættes der ca. 40 minutter til arbejde med værktøjet i bilag 2. Medarbejder for mulighed for at give udtryk for: Hvad er det vi gør i dag, som vi skal vedblive med at gøre - Hvad gør vi i dag, som vi egentlig ikke bør gøre (tidsrøver) - Hvad er det vi bør gøre, som vi faktisk ikke gør (opprioritere) - Hvad er det, som vi ikke gør i dag, og som vi for alt i verden heller ikke bør gøre.
 - Formål: At skabe et trygt rum for ærlige refleksioner og ideer til forbedring.

Værktøj: "Minianalysen – Sammen skaber vi indsigt"

Vejledning til arbejdet med minianalysen

Materialer:

- Udfyldningsskema for minianalysen (20 ordpar)
- Blyanter eller kuglepenne
- Evt. bilag med eksempler på udfyldte analyser

Trin 1: Introduktion (10 minutter)

1. Start med at forklare formålet med øvelsen:
 - At forstå egne og kollegers styrker bedre.
 - At se, hvordan individuelle træk kan bidrage til teamets fælles mål.
2. Giv en kort instruktion om, hvordan skemaet udfyldes:
 - Makkerne udfylder analysen for hinanden ved at sætte kryds ved de ord, der bedst beskriver makkerens stil.
 - Fokuser på at være ærlig og konstruktiv – målet er ikke at dømme, men at give indsigt.

Trin 2: Parvis analyse (20 minutter)

1. **Udfyld analysen:**
 - Hver medarbejder tænker på deres makker og udfylder skemaet ud fra, hvordan de oplever makkeren i dagligdagen.
2. **Refleksion i par (10 minutter):**
 - Når analysen er udfyldt, deler makkerne deres resultater med hinanden.
 - Diskuter, hvad der overraskede eller stemte overens med egne tanker.
 - Tal om, hvordan disse karaktertræk kan bruges aktivt i arbejdet med temaet.

Trin 3: Teamopsamling (30-40 minutter)

1. Saml medarbejderne i deres teams.
2. Hvert par deler kort deres vigtigste indsigter:
 - Hvilke styrker blev identificeret?
 - Hvordan kan disse styrker bruges til at fremme teamets mål?
3. Diskuter på teamniveau, hvordan de samlede indsigter kan anvendes strategisk.

Trin 4: Opsummering (10 minutter)

1. Ledelsen eller facilitator samler op på teamdiskussionerne:
 - Hvad er de vigtigste styrker, der er kommet frem?
 - Hvordan kan disse bruges i praksis fremover?
2. Afrund med at anerkende deltagernes indsats og understreg værdien af at arbejde med hinandens styrker.

Tidsforbrug: Cirka 90 minutter fordelt på:

- 10 minutter introduktion
- 30 minutter par-arbejde (20 minutters analyse, 10 minutters drøftelse)
- 40 minutter teamsamtale
- 10 minutter opsummering

Bemærk: Øvelsen kan tilpasses, hvis der er behov for mere tid til refleksion eller diskussion.

Minianalyse (20 ordpar)

Minianalyse

Navn: _____

Minianalysen bruges, når du vil skyde dig ind på en persons stilart. Forestil dig personen. Tænk på den adfærd personen har det meste af tiden, og hvad du oplever som personens karakteristiske kendetegn.

Sæt kryds ud for hvert af de 20 ordpar, som bedst beskriver personen.

- | | | |
|---|----------|---|
| <input type="checkbox"/> Dominerende | Mere end | <input type="checkbox"/> Stilfærdig |
| <input type="checkbox"/> Tager føringen | Mere end | <input type="checkbox"/> Følger med |
| <input type="checkbox"/> Talende | Mere end | <input type="checkbox"/> Tavs |
| <input type="checkbox"/> Modig | Mere end | <input type="checkbox"/> Tøvende |
| <input type="checkbox"/> Handler | Mere end | <input type="checkbox"/> Overvejer |
| <input type="checkbox"/> Konfronterende | Mere end | <input type="checkbox"/> Undvigende |
| <input type="checkbox"/> Erklærer | Mere end | <input type="checkbox"/> Spørger |
| <input type="checkbox"/> Dristig | Mere end | <input type="checkbox"/> Tilbageholdende |
| <input type="checkbox"/> Anspændt | Mere end | <input type="checkbox"/> Afslappet |
| <input type="checkbox"/> Presser | Mere end | <input type="checkbox"/> Kører på frihjul |

_____ Total

Opsummer krydserne i venstre kolonne.

Sæt et X på den vandrette skala, som svarer til antallet af krydser i venstre kolonne

- | | | |
|---|----------|---|
| <input type="checkbox"/> Uformel | Mere end | <input type="checkbox"/> Formel |
| <input type="checkbox"/> Spontan | Mere end | <input type="checkbox"/> Disciplineret |
| <input type="checkbox"/> Viser følelser | Mere end | <input type="checkbox"/> Tilbageholder følelser |
| <input type="checkbox"/> Impulsiv | Mere end | <input type="checkbox"/> Metodisk |
| <input type="checkbox"/> Nærværende | Mere end | <input type="checkbox"/> Fjern |
| <input type="checkbox"/> Følelsesbetonet | Mere end | <input type="checkbox"/> Tænkende |
| <input type="checkbox"/> Menneskeorienteret | Mere end | <input type="checkbox"/> Opgaveorienteret |
| <input type="checkbox"/> Udadvendt | Mere end | <input type="checkbox"/> Indadvendt |
| <input type="checkbox"/> Dramatiserende | Mere end | <input type="checkbox"/> Saglig |
| <input type="checkbox"/> Varm | Mere end | <input type="checkbox"/> Kold |

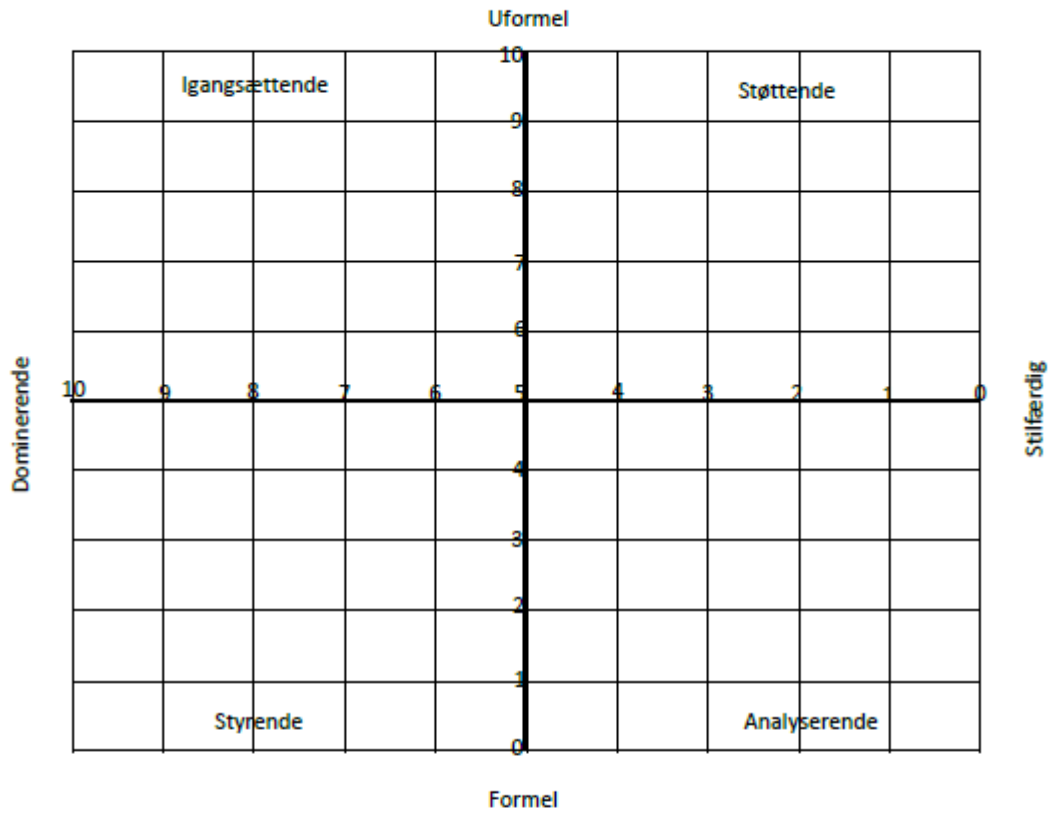
_____ Total

Opsummer krydserne i venstre kolonne.

Sæt et X på den lodrette skala, som svarer til antallet af krydser i venstre kolonne.

Minianalyse (opsamling)

Minianalyse



Beskrivelse af den igangsættende stil

Andres oplevelse af adfærden

Et menneske, der af gode bekendte beskrives som en person, der opfattes som "igangsættende," tenderer mod at involvere sig med andre i livlige, hurtigt skiftende situationer. Hun foretrækker normalt spændende aktiviteter af inspirerende natur. Da hun sjældent dvæler ved detaljeret analyse, kan hun komme til at lave generaliseringer uden at tage sig tid til at samle tilstrækkelige oplysninger. Hun er normalt en stimulerende person at være sammen med, livlig og rar. Selskabelig, udadvendt og venlig som hun er, holder hun af morskab. Hun er uformel og nyder at være sammen med mennesker. Andre opfatter hende som dynamisk og energisk. Hendes aggressive adfærd kan få hende til at handle impulsivt. På grund af sin dramatiske natur kan hun "tænke højt" sammen med andre på en overbevisende måde – selvom hun kort efter kan ændre sin mening. Hendes kraft og ildfuldhed kan af andre opfattes som selvoptagethed.

Arbejds mønster

På jobbet vil en person med en igangsættende stil generelt være ivrig efter at behage andre, specielt dem, der harmonerer med hendes udadvendte natur. Hun knytter sig til mennesker, hun beundrer, og hun ønsker anerkendelse fra dem. Hun tenderer mod at være fantasifuld og modtagelig for opmuntringer, idet hun gerne vil måles på sine bidrag. Ofte bliver hun personligt involveret med andre. Nogle gange vil hun lade sig nøje med mindre end det bedste for hurtigt at komme videre til noget nyt, da hun foretrækker at have mange bolde i luften. Selvom hun ikke altid værdsætter struktur lige højt, trives hun bedst i omgivelser, der giver hende støtte til planlægning og gennemførelse, som ikke altid falder hende naturligt.

Forholdet til andre

Hendes relationer med andre mennesker kendetegnes ofte ved, at hun kan virke som om, hun forsøger at "sælge" sig selv eller overtale andre til at dele hendes synspunkter. Selvom hun fremstår som udadvendt og stærk, kan nogle opfatte hende som manipulerende eller som én, der udnytter andre. Hun er opmærksom på og interesserer sig for andres følelser frem for deres idéer. Hun søger at inkludere andre i sine planer og aktiviteter og er normalt åben omkring sine egne følelser, idet hun stræber efter at være hjælpsom i mellem menneskelige relationer.

Udviklingsveje

En person med en igangsættende stil mangler ofte interesse for detaljer og kan bevæge sig for hurtigt fremad uden at afslutte sagerne. Hun kan drage forhastede konklusioner og ville gavn af en mere organiseret tilgang, som kan gøre hendes begejstring mere effektiv. Hendes skiftende beslutninger kan have en destabiliserende effekt på hendes omgivelser. Hun kan være meget konkurrencepræget og risikere at

skubbe andre til side, hvis hun møder modstand. Det ville være fordelagtigt for hende at lære at arbejde sammen med og gennem andre.

Bemærkning

Denne beskrivelse skitserer generelle karakteristika ved en igangsættende stil og tager ikke højde for individuelle forskelle. Jo mere ekstrem stilen er, desto mere udtalt vil de nævnte træk sandsynligvis være.

Beskrivelse af den styrende stil

Andres oplevelse af adfærden

Et menneske, der af gode bekendte beskrives som en person med "styrende stil," er normalt en aktiv, selvstændig og ambitiøs person, som udadtil giver indtryk af at have stor selvtillid. Oftest tager hun initiativet både sammen med enkeltpersoner og i grupper. Hun nyder at være den, der får tingene sat i gang, sandsynligvis med en "den klarer jeg"-indstilling. Hun er normalt viljestærk, arbejder direkte og målrettet og er villig til at konfrontere andre menneskers idéer og holdninger. Almindeligvis er hun god til at træffe beslutninger, nogle gange endda meget hurtigt. Andre opfatter en atmosfære af presserende nødvendighed omkring hende. Netop fordi hun kan have svært ved at udtrykke følelser, virker hun ofte forretningsmæssig og fokuseret på effektivitet. Hun bryder sig sjældent om, at andre har magt over hende. Hun ønsker selv at styre sit liv.

Arbejds mønster

Arbejds mæssigt passer et menneske med et styrende adfærdsmønster godt til hurtigt skiftende udfordringer. Hun vil begynde at kede sig, hvis tempoet virker for langsomt. Hun er opgaveorienteret og kan sommetider træde andre over tæerne i sin iver efter at få tingene gjort. Hun ønsker at være velinformeret og at være den, der sætter gruppens kurs. Når situationen ikke er under kontrol, øges hendes spænding og engagement. Hun sætter sig normalt klare mål og arbejder målrettet hen imod dem uden forsinkelser. Fordi hun kanalisere sin energi ind på at opnå synlige resultater, accepterer andre ofte hendes autoritet og ledelse.

Forholdet til andre

Hendes forhold til andre mennesker er ofte præget af følgende karakteristika: Andre kontakter hende for at få resultater, men sjældent i håb om opmuntring, inspiration eller støtte. Hun kan til tider være krævende og styre direkte mod sine egne mål uden at opdage, at hendes adfærd kan irritere andre. Andre ser hende som kvalificeret og beslutsom, men hun kan også opleves som for hård og kritisk over for dem, der ikke følger med. Højest sandsynligt vil hun have arbejdet afsluttet, før hun begynder at fokusere på de mellem menneskelige relationer.

Udviklingsveje

Et menneske med styrende stil udmærker sig sjældent ved tålmodighed og finder det ofte lidt frugtbart at beskæftige sig med de samme problemer over længere tid. Hun kunne have gavn af at styrke sin evne til at lytte til andre og til at anerkende betydningen af følelser og holdninger i lige så høj grad som logik. Hendes behov for personlig succes kan stå i vejen for samarbejde, især når det handler om at fremme

organisatoriske mål. Hun kan blive mere effektiv, hvis hun husker, at hun kan øve stor indflydelse på andre og dermed risikerer at virke overvældende.

Bemærkning

Selvom den forudgående beskrivelse karakteriserer mennesker med styrende stil, er der klart individuelle forskelle. Beskrivelsen handler snarere om disse menneskers fælles karaktertræk end om deres forskelligheder. Det skal også nævnes, at jo mere ekstrem stilen forekommer, desto mere udtalt vil de nævnte karakteristika sandsynligvis være.

Beskrivelse af den støttende stil

Andres oplevelse af adfærden

Et menneske, som af gode bekendte beskrives som en person med "støttende stil," opfattes normalt af andre som en afslappet og vellidt person, der forsøger at begrænse mellemmenneskelige konflikter mest muligt. Skønt hun er sympatisk indstillet overfor andre mennesker, lader hun ofte dem tage initiativet i samværet. Hun finder det svært at afvise en anmodning, fordi hun ønsker at være hjælpsom, selv hvis det betyder, at hun må prioritere andres interesser højere end sine egne. Hendes forståelse og venlige tilgang til mennesker gør, at hun opfattes som ikke-truende og let at omgås. Da hun normalt ikke er konkurrencelysten, trænger hun sig sjældent på for at overbevise andre om sine synspunkter. Hun interesserer sig mere for andres følelser og relationer end for logik. Som en fordringsløs person lader hun typisk andre gøre, som de vil.

Arbejds mønster

På jobbet vil et menneske med støttende stil hovedsagelig være samarbejdsvillig og villig til at stille sig til rådighed for andre. Hun arbejder normalt inden for de etablerede regler for at undgå mellemmenneskelige misforståelser og accepterer derfor let styring og ledelse. Hun søger at behage andre ved at gøre, hvad der forventes af hende. Hun sætter pris på forsikringer om, at hun klarer sig godt, og reagerer positivt på personlig opmærksomhed fra sine overordnede. Da hun ikke ønsker at såre andre eller være upopulær, kan hun sommetider tilbageholde ubehagelige oplysninger. Hun tager ofte positivt imod ledelse fra andre for at overvinde sit naturlige ønske om blot at fortsætte med det arbejde, hun kender. Hvis hun tror, at hendes idéer kan gavne andre, vil hun præsentere dem på en ikke-truende måde.

Forholdet til andre

Hendes forhold til andre mennesker er normalt kendetegnet ved følgende karakteristika: Hun bliver sandsynligvis opfattet som en person, der søger nære, varme og vedvarende relationer. Hun er en god lytter, som giver sig tid til andre mennesker og hjælper dem med at slappe af og føle sig godt tilpas. Hun anstrenger sig for at hjælpe andre og accepterer menneskers forskelligheder – delvis fordi hun ønsker at være populær blandt dem. Da hun er modtagelig for ros, kan hun undertiden blive for ivrig efter at behage og foregive samtykke, selv når hun i virkeligheden er uenig og ikke har tænkt sig at samtykke. Hun er normalt følsom over for andres følelser og forsøger at undgå at såre dem.

Udviklingsveje

En person med støttende stil mangler ofte interesse for at planlægge og sætte mål og kan have behov for klare retningslinjer og konkrete beskrivelser af, hvad der forventes af hende. Hun anstrenger sig for at blive vellidt, men vil være mere effektiv, hvis hun bruger sine mellemmenneskelige evner aktivt i arbejdet. Der

kan være tidspunkter, hvor en mere åben og ærlig tilbagemelding til andre ville være til fordel for både hende selv og dem omkring hende.

Bemærkning

Skønt hendes sympatiske stil utvivlsomt er en fordel, kan hun have behov for at lære at stå fast på sine egne idéer. Selvom den forudgående beskrivelse karakteriserer mennesker med støttende stil, er det klart, at der vil være individuelle forskelle. Beskrivelsen angiver hovedsageligt, hvad disse mennesker har tilfælles, ikke hvordan de adskiller sig. Jo mere ekstrem stilen er, desto mere udtalte vil de nævnte karaktertræk sandsynligvis være.

Beskrivelse af den analyserende stil

Andres oplevelse af adfærden

Et menneske, der af gode bekendte beskrives som en person med "analyserende stil," vil normalt tage en problemløsende holdning i de situationer, der opstår. Hun er mere orienteret mod idéer og opfattelser end mod følelser. Hun foretrækker at studere og analysere frem for at handle, hvilket giver et tankefuldt og måske lidt tøvende indtryk. I en gruppe fungerer hun som et stabiliserende element takket være sin tilbageholdende og beskedne optræden. Velovervejet og blid afventer hun, at andre henvender sig til hende, snarere end selv at udtrykke sin mening uopfordret. Typisk ønsker hun at indsamle en stor mængde fakta og meninger, før hun træffer en beslutning. En rådgivende rolle passer ofte godt til hendes alvorlige og præcise facon. Andre kan til tider opfatte hende som noget "akademisk" og som én, der tager sig selv meget alvorligt.

Arbejds mønster

Arbejds mæssigt tager et menneske med analyserende stil normalt fat på en regelret og systematisk måde. Som en detaljeret og pertentlig person foretrækker hun, at tingene fungerer logisk og velorganiseret. Hun venter typisk, indtil hun er sikker på, at opgaven er klart formuleret, før hun begynder sin indsats – som er udholdende, samvittighedsfuld og flittig. Veletablerede regler og procedurer skaber den baggrund, hvor hendes metodiske indsats er mest effektiv. Hvis hun omgives af forvirring eller flertydighed, kan hun blive anspændt eller gå helt i stå. Hun ønsker at færdiggøre én opgave, før hun starter på en ny. Da hun ikke trives med hård konkurrence, vil hun ofte naturligt bevæge sig mod en rådgivende rolle. Hendes støtte og rolige væsen gør, at andre ofte søger hende for råd.

Forholdet til andre

I relationer til andre kendetegnes hun normalt af følgende: Hun opfattes sandsynligvis som tøvende i sine sociale interaktioner og kan have svært ved at stole på eller have tillid til andre. Skønt hun sjældent selv tager initiativ til nye bekendtskaber, kommer andre ofte til hende, fordi hun er en god lytter, rolig og ikke-truende. Hun søger ikke personlig anerkendelse, men anvender sine evner som problemløser til at etablere og udbygge relationer med andre. Hun udtrykker normalt først sine meninger, når hun er sikker på sin holdning. Selvom hun kan virke følelsesløs, kan hun blive hård og egensindig, hvis hun føler sig presset. Dog foretrækker hun sandsynligvis at undgå mellem menneskelig konflikt og konfrontation.

Udviklingsveje

Et menneske med analyserende stil mangler ofte evnen til at være afslappet i mellem menneskelige situationer og kan derfor fremstå fjern eller endog selvhøjtidelig. Hun kan være langsom til at handle og blive for opslugt af analysen, idet hun konstant søger flere data, selv når det er tid til at handle. Hun kan

have gavn af at fokusere mere på helheden og mindre på detaljerne ved at fastlægge hovedlinjer og undgå at lade sig distrahere. Hun kunne sandsynligvis være mere effektiv, hvis hun lærte at være mindre kritisk, løsne op og nyde situationen mere.

Bemærkning

Selvom den forudgående beskrivelse karakteriserer mennesker med analyserende stil, er det klart, at der vil være individuelle forskelle. Beskrivelsen angiver, hvad disse mennesker hovedsageligt har tilfælles, ikke hvordan de adskiller sig fra hinanden. Desuden vil de nævnte karakteristika sandsynligvis være mere udtalte, jo mere ekstrem stilen er.

ADFÆRD UNDER PRES

Personer, der føler sig pressede, vil udvise følgende adfærd:

UFORMEL

KRAFTFUL

<p>IGANGSÆTTENDE STIL</p> <p>Først: Lægger røgslør ud</p> <p>Derefter: Aggressiv, eksploderer</p> <p><u>Kæmper med følelser</u></p>	<p>STØTTENDE STIL</p> <p>Først: Undskylder, foregiver at gå med</p> <p>Derefter: Fornærmet, såret</p> <p><u>Flygter med følelser</u></p>
<p>STYRENDE STIL</p> <p>Først: Bliver kritisk og stædig</p> <p>Derefter: Svinger pisken, målrettet vrede</p> <p><u>Kæmper med logik</u></p>	<p>ANALYSERENDE STIL</p> <p>Først: Selvkontrolleret, stiv, stille</p> <p>Derefter: Trækker sig ind i sin skal</p> <p><u>Flyger med logik</u></p>

STILFÆRDIG

FORMEL

”HVORDAN ANDRE OPFATTER MIG”

UFORMEL

KRAFTFUL

<p>IGANGSÆTTENDE STIL</p> <p>+ Åbenhed - Pålidelighed</p> <p>Charmerende Farverige Kreative Inspirerende</p> <p><u>Primære behov:</u> Anerkendelse / Respekt</p>	<p>STØTTENDE STIL</p> <p>+ Accept - Ærlighed</p> <p>Venlige Imødekommende Hjælpsomme Diplomatiske</p> <p><u>Primære behov:</u> Opmærksomhed / Accept</p>
<p>STYRENDE STIL</p> <p>+ Ærlighed - Accept</p> <p>Målrettet Bestemt Bestemmende Resultatorienteret</p> <p><u>Primære behov:</u> Resultater / Effektivitet</p>	<p>ANALYSERENDE STIL</p> <p>+ Pålidelighed - Åbenhed</p> <p>Detaljeret Udholdende Gennemførende Problemorienteret</p> <p><u>Primære behov:</u> Sikkerhed / Tryghed</p>

STILFÆRDIG

FORMEL

Udviklingsveje

Personer med følgende adfærdsstil vil være mere effektive, hvis de lærer:

UFORMEL

KRAFTFUL

<p>IGANGSÆTTENDE STIL</p> <p>Selvdisciplin - Andres behov er <u>også</u> vigtige</p> <p>Adfærd Gøre ophold i talestrømmen så Andre kan komme til orde</p>	<p>STØTTENDE STIL</p> <p>Selvbestemmelse - Mine behov er <u>mindst</u> lige så Vigtige som andres</p> <p>Adfærd Bestræbe sig på at nå de personlige, fastlagte mål.</p>
<p>STYRENDE STIL</p> <p>Tolerance og accept - de andre er <u>også</u> ok</p> <p>Adfærd Lytt til andre og opfatte dem som <u>mennesker</u> og ikke som maskiner</p>	<p>ANALYSERENDE STIL</p> <p>Åbenhed og selv initiativ - Gå i gang med opgaven</p> <p>Adfærd Tage beslutninger og gå i gang uden at have alle data og sikkerhedsnet</p>

STILFÆRDIG

FORMEL

Værktøj "BØR/GØR – BØR ikke/GØR – BØR/GØR ikke – BØR ikke/GØR ikke"

⇒ **15 minutter sidder den enkelte deltager og nedskriver egne oplevelser af tingenes tilstand**

- A: Hvad er det vi gør i dag, som vi skal vedblive med at gøre
- B: Hvad gør vi i dag, som vi egentlig ikke bør gøre (tidsrøver)
- C: Hvad er det vi bør gøre, som vi faktisk ikke gør (opprioritere)
- D: Hvad er det, som vi ikke gør i dag, og som vi for alt i verden heller ikke bør gøre

⇒ **Herefter 20 min. Dialog parvis – de vigtigste points skrives på post-it og sættes på tavlen**

A: BØR GØR	B: BØR ikke GØR
C: BØR GØR ikke	D: BØR ikke GØR ikke