



Lederskapets 3 farger

eTest
3colorsofleadership.org

oppsummering av lederskapsprofilen

for

Markus

oktober 2012

Mein Arbeitsteam

Kathrin Müller

Corina Milek

Carola Weber

Silke Bruckart

Utrustning

Lederskap

Innflytelsen min har denne tendensen

Dine 4 deltakere er listet i tilfeldig rekkefølge og posisjon



Bli utrustet for å utruste andre

Hei Markus,

Her finner du en oppsummering av lederskapsprofilen din. Den inneholder den viktigste informasjonen du trenger...

- for å øke din evne til å være utrustende som leder uansett utgangspunkt (dine sterke sider og områder der du trenger å vokse), og
- for mer effektivt å hjelpe andre mennesker der de har størst behov for å utvikle seg.

For å få resultatene i denne profilen inviterte du en gruppe mennesker (du ser navnene på forsiden) til å fylle ut et spørreskjema for å vise hvilken innflytelse du har hatt i deres liv.

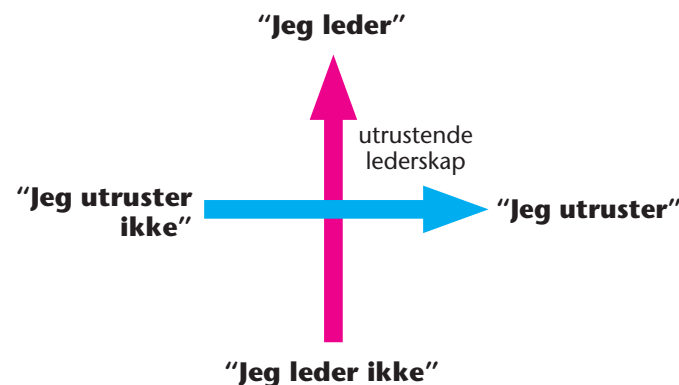
Utrustende lederskap har to vinger

Metoden bak denne lederskapstesten er basert på 18 års forskning på 65000 menigheter i 86 land. Denne langvarige studien av lederutvikling i ideelle organisasjoner (som menigheter i hele verden) har hjulpet oss til å identifisere grunnleggende sider ved enhver lederposisjon i menigheter og kristne organisasjoner så vel som forretningsliv og ideelle organisasjoner.

Forskningen vår har vist at det aller viktigste ved utrustende lederskap er å utvikle både ledevingen og utrustningsvingen og bringe disse to i balanse. Forsiden i denne manualen viser det viktigste resultatet. Den høyre søylen (magenta farge) representerer det vi kaller ledevingen og den venstre søylen (cyan) representerer utrustningsvingen.

Du kan med en gang se at i ditt tilfelle er de to vingene nesten i balanse.

Alle svarene som respondentene dine ga, er blitt evaluert og sammenliknet med den internasjonale databasen. Dette har skapt diagrammet som bare gir en generell beskrivelse av deg som leder. De følgende sidene vil gi deg mer detaljert informasjon slik at du kan ta konkrete skritt for å øke ditt potensial som leder.



Ledeaksen (magenta) og utrustningsaksen (cyan) må sees i sammenheng. Forsiden av denne profilen viser at de to aksene er ganske balansert hos deg. De følgende sidene vil hjelpe deg til å finne spesifikke områder hvor du kan utvikle deg.

Legg vekt på det viktigste

Vi har bevisst valgt å legge vekt på den avgjørende informasjonen som kommer fram i testen din. Dermed kan du umiddelbart komme i gang. Hvis du er interessert i å gå dypere, kan du kjøpe boka The 3 Colors of Leadership fra www.k-vekst.no

Du er kanskje en leder med mange års erfaring, eller kanskje du føler deg utrygg på lederegenskapene dine og er usikker på om du bør ta over mer lederansvar. I begge tilfeller vil dette sammendraget av profilen hjelpe deg et viktig skritt videre. Men fokuset ditt vil være forskjellig fordi det er avhengig av utgangspunktet ditt:

- Hvis du er en kommende leder og ennå ikke trygg på hvilket potensial du har, vil jeg anbefale at du bruker mye tid på den mest utviklede egenskapen i den sterkeste vingen. Få inntrykk av hvordan du med din identifiserte styrke utøver lederskap og utrustar. Når du har fått tilstrekkelig erfaring og trygghet på dette området, kan du ta i ferd med de svakere sidene dine.
- Hvis du er en etablert leder og har tillit til dine lederegenskaper, vil jeg anbefale at du straks vender oppmerksomheten mot ditt minst utviklede område. Dette vil gi deg den utfordringen til vekst som du trenger.

Kortsiktige og langsiktige fordeler

Du kan forvente tydelige resultater fra den prosessen du begynte på, da du tok denne lederskapstesten. Det sier seg selv at du kan forvente mer dramatiske og mer bærekraftige resultater hvis du gjør dette til en langsiktig prosess i livet ditt. Det er en avgjørende forskjell mellom kortsiktig og langsiktig investering (tilsvarer kortsiktige og langsiktige effekter).

Likevel har jeg de siste årene nesten sluttet å bruke uttrykkene "kortsiktig" og "langsiktig". Jeg har erfart at mennesker tolker "kortsiktig" som "umiddelbart" og "langsiktig" som "aldri". Derfor er det nyttigere å dele opp de nødvendige investeringene du må gjøre, i passende tidsperioder:

- Du kan lese denne introduksjonen **på 2 minutter**. Hvis du stopper med det, har du allerede fått en veldig viktig informasjon. Du vet nå om du er sterkest på ledevingen eller utrustningsvingen. Denne informasjonen kan gjøre deg oppmerksom på områder der du trenger å vokse. Jeg skulle gjerne hatt denne informasjonen tilgjengelig for 10 år siden.
- Du vil kunne lese gjennom hele denne profilen **på 20 minutter**. Blant annet vil du vite hvilken av de seks egenskapene i lederskapstesten som er sterkest eller svakest hos deg. Dette gir deg et konkret område å legge vekt på.
- **På 90 minutter** vil du ha tid til å lese gjennom profilen og i tillegg tenke gjennom spørsmålene der, helst sammen med en av de som har besvart testen for deg. Dette tar deg ett skritt lengre enn 20 minutters alternativet. Du vil erfare at du øker kapasiteten som leder fordi du gjennomførte en samtale basert på profilen din; en samtale som også utrustet den du snakket med. Du vokser ved å utruste andre. Andre blir utrustet bare ved å se deg vokse, tro det eller ei.
- **På 3 timer**: Hvis du vil dypere inn i prosessen der lederskapstesten bare er en del, er det lurt å lese hele boka The 3 Colors of Leadership. Boka vil gi deg bakgrunnsinformasjon som denne manualen ikke kan gi (for eksempel betydningen av de tre fargene osv.). Den vil også gjøre deg kjent med ledelsesprinsipper som er viktige for deg, når du prøver å utruste andre mennesker. I tillegg møter du i boka "Åndelig forandringssamtale" som er en metode for å sette det du har lært ut i praksis.

- **På 5 uker**: Du kan investere i en prosess hvor du veileder enkeltpersoner som ønsker å bli utrustet, eller du kan ha ledertrening med gruppa di eller med lederskapet i menigheten. Hvis dere møtes en gang i uka, vil deltakerne kunne forvente tydelig framgang etter denne 5 ukers prosessen. En slik 5 ukers prosess kan bli starten til viktige forandringer i organisasjonen din.
- **På 9 måneder**: Hvis du bruker den tilgjengelige informasjonen og redskapene som finnes for å starte en utrustningsprosess i organisasjonen din (lokal menighet, kirkesamfunn, frivillig organisasjon eller foretak), kan du etter 9 måneder forvente en betydelig forbedring av kulturen. Du vil ha utrustet andre og i tillegg har du fått fram nye ledere som er i stand til å utruste andre.

Utvikling og framgang er lettere enn de fleste tror

La meg få avslutte med en personlig bemerkning: Det er lettere og raskere å utvikle lederskapskapasitet enn vi vanligvis tror. Dette har vært en overveldende erfaring for meg når jeg de siste årene har veiledet utallige ledere. Det har jeg enda mer erfart når jeg anvender de samme prinsippene i mitt eget liv. Jeg er bokstavelig talt en annen person enn jeg var for ett til to år siden.

Det som er avgjørende, er at du med en gang praktiserer innsikten din. Hvis en 9 måneders prosess virker som en evighet, skal du ikke la det hindre deg i å bruke de neste 2, 20 eller 90 minuttene så fokusert og effektivt som mulig.

Deretter kan du vurdere om du skal sette inn enda mer energi i prosessen- 3 timer, 5 uker, 9 måneder eller ideelt sett resten av livet. Å utruste andre er en oppgave som ikke tar slutt. Å vokse på dette området er også en livslang utfordring. Ikke utsett.

Sammen i tjenesten for Ham



Christian A. Schwarz, NCD International

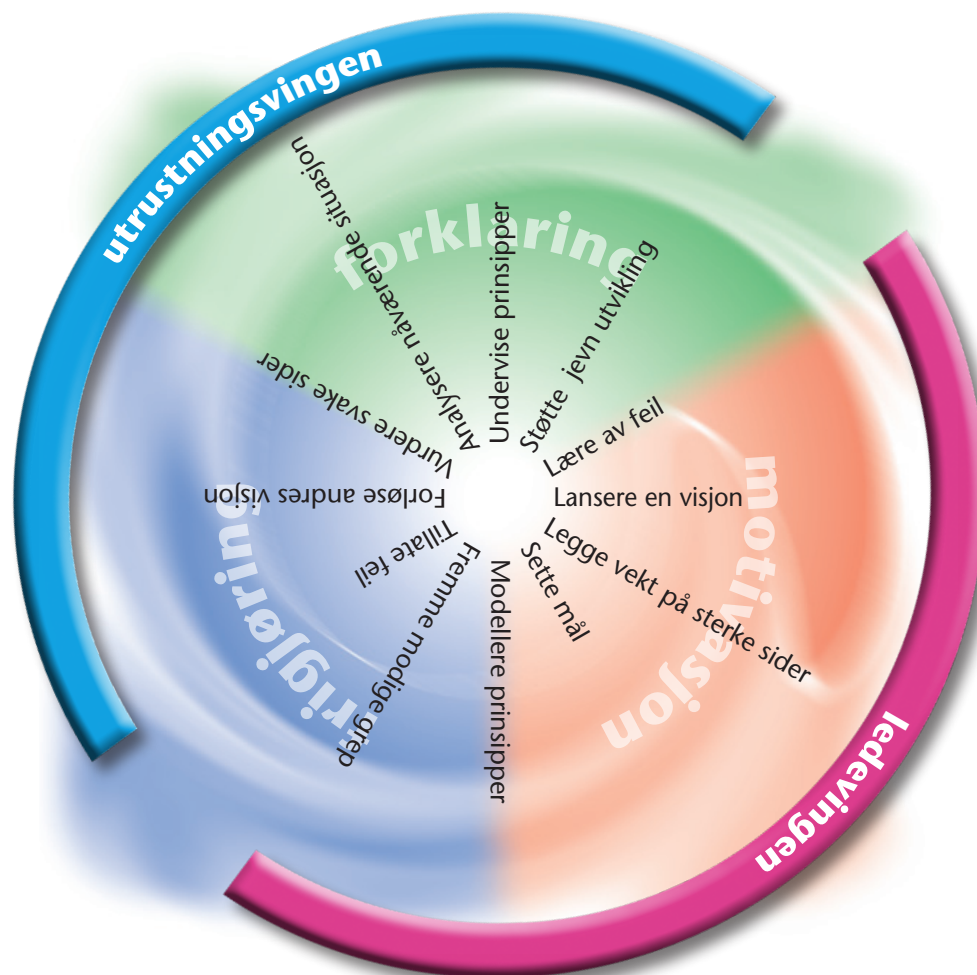


Å balansere ditt utrustende lederskap

Alle begrepene i diagrammet henger sammen og viser egenskaper som til syvende og sist karakteriserer en utrustende leder. Begrepssettene presenterer utrustende lederskap på ulike måter og med ulike detaljnivå. Hele tiden er målet det samme: å hjelpe deg til å balansere de viktigste og utfyllende (komplementære) sidene ved lederskap for at menneskene rundt deg skal dra nytte av dette.

Utrustende lederskaps 2 vinger

Utrustende lederskap består av to viktige vinger: utrustningsvingen (støttende) og ledevingen (krevende). Når du skal få andre til å fly, er det viktig å ha denne vingemetaforen i mente. Hvis en av vingene dine er mindre utviklet, kan du ende med å sende mennesker i sirkler eller til og med oppleve at de krasjer i en gitt situasjon. Din tendens er å være ganske balansert mellom disse to vingene. Det ser du på forsiden av denne profilen.



3 lederskapsdimensjoner

Forklaring (grønn), motivasjon (rød) og frigjøring (blå) er viktig for å få fram hele fargespekteret av muligheter hos andre. Hvis en eller to farger mangler i ditt lederskap, vil de du søker å utruste, verken være i stand til å se deg eller seg selv klart. Hvis derimot alle de tre fargene er utviklet i lederskap ditt, vil det lyset du reflekterer, bidra til å opplyse veien videre for dem. Se på forholdet mellom de tre fargene og utrustnings- og ledevingene.

6 par vingeegenskaper

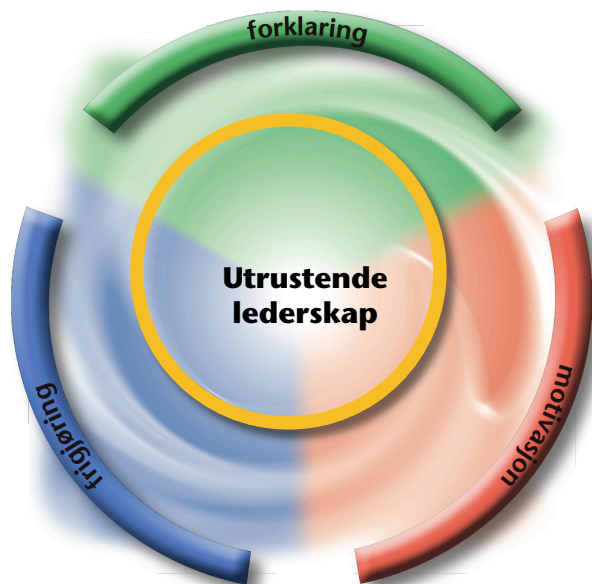
Inn mot sentrum av diagrammet vises tolv prinsipper for utrustende lederskap. Prinsippene er plassert som er seks par. De står tvers overfor hverandre og utfyller (komplementerer) hverandre. Du kan lære mye om hvert prinsipp ved å se hvordan det er plassert i diagrammet. For eksempel er "Forløse andres visjon" en del av "utrustningsvingen", en side ved "frigjøring" og er motsatt, men utfyller "Lansere en visjon".

Vend tilbake til denne siden for å huske på det større bildet når du vurderer resultatene dine på de følgende sidene.



De tre dimensjonene i ditt lederskap

Nøkkelen til utrustende lederskap er en balanse mellom de tre dimensjonene forklaring (grønn), motivering (rød) og frigjøring (blå).



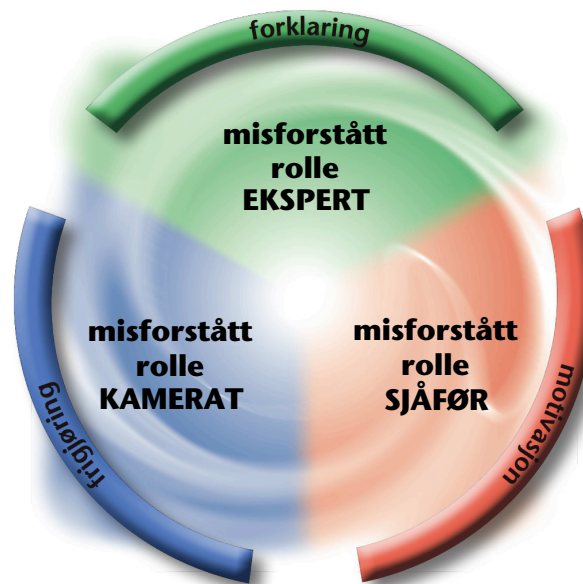
Sagt positivt viser lederskapsprofilen din overfor (gul sirkel) at du har en tendens til å utruste først og fremst ved å forklare.

Denne tendensen hjelper mennesker rundt deg til å...

- se ting mer saklig
- forstå og anvende prinsippene som leder livene deres

Spørsmål til deg

- På hvilke praktiske måter viser denne tendensen seg i hverdagen din?
- Hvilke eksempler kommer du på der du har utrustet noen av dem som svarte på spørreskjemaet?
- Hvor fornøyd er du med å vite at dette er en måte som du utrufter andre mennesker på?



Så snart en av de tre fargene blir isolert, kommer de misforståtte rollene fram: eksperten (grønn), sjåføren (rød) og kameraten (blå).

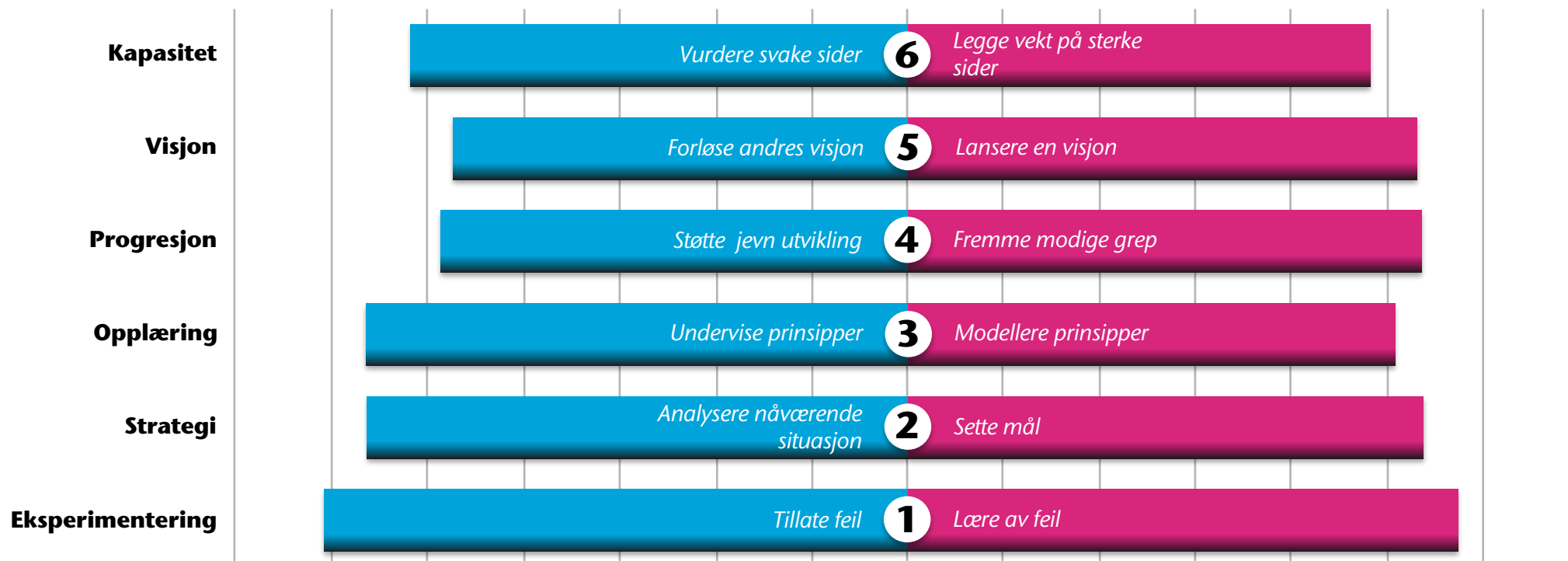
Sagt negativt kan et ubalansert fokus på forklaring redusere din lederrolle i andres liv til ekspertens rolle. Hvis denne rollen blir ekstrem, blir du en guru. For å unngå denne faren skal du fortsette å forklare godt samtidig som du øker evnen din til å motivere og frigjøre.

Spørsmål til deg

- Når har du hatt følelsen av at andre kan (først og fremst eller bare) ha sett deg i denne misforståtte rollen?
- Har det vært tider der du har utrustet andre på en mer balansert måte?
- Kjenner du ledere som på en god måte balanserer de tre dimensjonene i lederskapet sitt? Hva liker du ved det de gjør?
- Hvis du for å balansere bildet skulle nevne en ting du ville gjort annerledes for de rundt deg, hva skulle det være?



Egenskaper i lederskapsvingene dine



Dine sterkeste sider

"Eksperimentering" (#1) er ditt sterkeste uttrykk for utrustende lederskap. Tenk på situasjoner der du har brukt denne styrken.

- Hva har du følt? Hva har blitt resultatet?
- Når og hvordan kom denne sterke siden fram i livet ditt?
- Har du møtt ledere som tydelig mangler denne dimensjonen i sitt lederskap? Hva er tegnene?
- Hvordan kan andre få nytte av denne styrken i framtiden?
- Hvem hjelper du for tiden med å utvikle denne sterke siden i sitt liv og lederskap? Hva har vært resultatene?

Dine svakeste sider

Kapasitet (# 6) er ditt minst utviklede uttrykk for utrustende lederskap. For å utvikle deg bør du nå særlig prioritere å "Legge vekt på sterke sider".

- Har du i arbeid med andre sett følgene av svakheten din på dette området? Hva har vært tegnene?
- Har det vært perioder da du tror du var sterkere på dette området? Hvordan var det?
- Kan du huske en gang da noen utrustet deg på denne måten?
- Hvem kjenner du som virker sterk på dette området? Hvordan kan du dra nytte av denne personens erfaring?



Videre utvikling

Denne oppsummeringen av profilen er laget for at du skal komme i gang med den prosessen det er å bli en mer utrustende leder. Med resultatet ditt i tankene må du velge hvilke steg du nå vil ta. Her er noen forslag til hvordan du kan stake ut kursen. Mer informasjon er tilgjengelig på www.3colorsofleadership.org

Ta grep nå

Hvis du straks vil ta grep i forhold til profilen din, kan du se på følgende sider og stille deg selv noen av spørsmålene. Det ideelle er å snakke med en venn om svarene dine. Så kan du ganske enkelt begynne å legge disse spørsmålene og begrepene inn i de vanlige samtaler du har. Husk...

at hvis du ikke er trygg på din evne til å utruste eller lede de du har rundt deg, kan du først bruke tid på Eksperimenteringsspørsmål- din sterke side.
Se side 8 i denne profilen

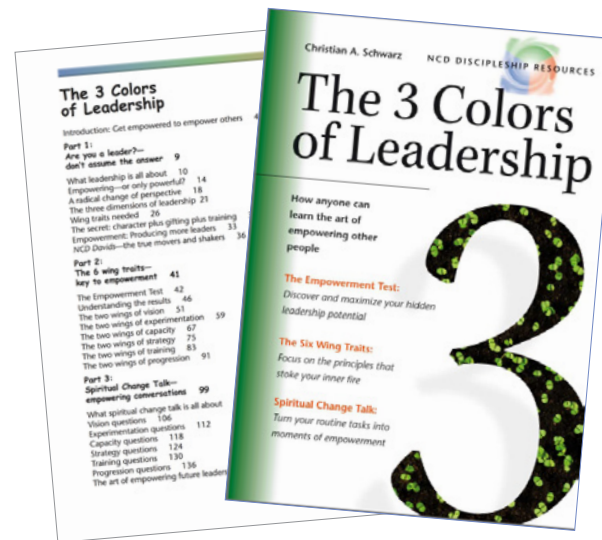
at hvis du har vært leder en stund og er trygg på din evne til å utruste og lede andre, kan du utfordre deg selv med Kapasitetsspørsmål- din svake side.
Se side 9 i denne profilen

Utrust andre til å utruste andre

Du kan dele prinsippene i Lederskapets 3 farger med venner og kolleger på mange måter.

- Via websiden kan du raskt og billig sende adgangstegn til testen til teamet ditt, gruppemedlemmene, kommende ledere eller til alle ledere du har ansvar for. Det kan stimulere til gode forandringer der du er. Det er betydelige mengderabatter.
- Når du har gitt gruppa adgangstegn for å lage sin egen lederskapsprofil eller gitt dem boka, kan du lede dem gjennom flere samlinger der dere lærer av hverandre basert på de individuelle resultatene dere har fått og lese- og samtaleguiden som kan lastes ned.

Besøk www.3colorsofleadership.org og klikk på "Share it around".



Hvis dere vil bruke boka som gruppe/team, gis betydelig rabatt.

Få tak i boka

Boka The 3 Colors of Leadership tar opp tema fra profilen din for at du skal forstå ditt utrustende lederskap enda bedre. Boka er uunværlig for dem som vil undervise et team eller gruppe. Sammen med boka får du to adgangstegn slik at du kan gjenta testen for å sjekke din utvikling framover eller gi et adgangstegn til en venn.

Besøk www.k-vekst.no og klikk på Netbutikk.
Der finner du boka.

Analyser resultatene dine mer detaljert

Hvis du går tilbake til websiden der du begynte med testen, ser du at du straks kan få laget en testvariant basert på resultatene. Testvarianten gir en detaljert analyse som enda mer presist viser de områdene der du tenger å vokse som en utrustende leder. Respondentene dine vil hele tiden være anonymisert.

Besøk www.3colorsofleadership.org,
log inn og gå til din "My Surveys" for flere detaljer.



Eksempel på spørsmål du kan stille andre: Eksperimentering

Min sterkeste side: Eksperimentering

Tillate feil

Fordi dette er din sterke side, vil kanskje idéene bak noen av spørsmålene nedenfor virke selvsagte for deg. I så fall, bra! Det er et tegn på at dette området er naturlig for deg.

Hvis du derimot ennå ikke er så trygg på din evne til å lede, kan spørsmålene nedenfor vise deg hva du allerede gjør bra for å utruste andre. Spørsmålene kan også hjelpe deg til å uttrykke det du allerede gjør, slik at du lettere kan formidle det til andre.

Disse spørsmålene er bare eksempler på spørsmål du kan bruke i samtaler for å gjøre andre mer utrustende. Bruk dem til å lage dine egne spørsmål som passer til en gitt situasjon.

Spørsmål for å hjelpe andre med å tillate feil

- Merker du at lederstilen din er spesielt attraktiv for kreative mennesker? Hvis det er slik, hva liker disse menneskene ved deg? Hvis ikke, hva kan du gjøre for at du (arbeidet ditt) skal ha større appell til kreative mennesker?
- Hva er din typiske reaksjon når du møter en forvirrende situasjon? Prøver du å unngå slike situasjoner, eller kan du til og med ha glede av å forårsake en slik situasjon?
- Tar du sjanser eller er du forsiktig? Forklar. Hvilke mennesker blir dradd til deg- de som tar en sjanse eller de forsiktige? Setter du pris på andre mennesker som våger noe? Hvordan kan du øke ditt og andres risikonivå?
- Synes andre det er ok å snakke med deg om feilene sine? Hva kan du gjøre for at de skal føle seg mer vel?
- Hvor enkelt er det for deg å innrømme feil?
- Snakker du like mye om det som har gått galt i livet ditt som det som har lyktes? Hvorfor eller hvorfor ikke?
- I hvilken grad oppmuntrer du andre til å prøve ut nye og uvanlige metoder eller til å se etter alternativer som ikke har vært prøvd før?
- Hvilke nye tiltak vil du gjøre på de områdene i livet ditt som mest trenger å forbedres?

Lære av feil

- Hva ville du gjøre hvis du hadde mye mer penger eller tid? Hvis du var sjefen?
- Hva har du gjort for å skape et læringsmiljø der folk oppmuntres til å gjøre feil? Hva kan du gjøre framover for å bidra til et slikt miljø?

Spørsmål for å hjelpe andre med å lære av feil

- Hva er din typiske reaksjon når folk gjentatte ganger gjør samme feil?
- Hvordan vil du beskrive den viktigste strategien din for å hjelpe andre til å vokse? Hvor effektiv har den vært? Hvilke tegn på vekst ser du hos dem du har ansvar for?
- Er du klar over områder i livet ditt der du gjentatte ganger har gjort de samme feilene? Hvordan kan andre hjelpe deg til å oppdage slike områder?
- Hvor mye tid og energi bruker du for å hjelpe andre til å gjenkjenne feil og lære å unngå dem? Hvor effektiv er du i å hjelpe andre til å lære av feil?
- Hvor ofte får du tilbakemelding på det du gjør? Hvem gir deg denne tilbakemeldingen? Hvor ærlig er tilbakemeldingen og hvor kompetent?
- Tenk på mennesker som tydelig uttrykker at de ikke ønsker å lære eller vokse. Hvor vel føler disse menneskene seg sammen med deg?
- Hvis det du mener er den "beste løsningen" ikke virker, hva er en realistisk plan B?
- Hvor enkelt er det for deg å lære av kritikk? Hvordan kan du forbedre dette området i livet ditt?

Spørsmål som generelt hjelper andre til å utvikle eksperimentering

- Hvordan vil du på en skala fra 1 til 10 vurdere din ærlighet når du håndterer andres feil? Egne feil? Hvor lett er det for deg å være ærlig på dette området?
- I hvilken grad oppfatter andre deg som en person i livslang læring? Hvordan merker de at du lærer nye ting?
- Hva kunne du i praksis gjøre for å legge til rette for nye læringsutfordringer for deg selv og andre?
- Av ting du aldri har gjort- hva vil lønne seg for deg å gjøre for å erfare personlig vekst?



Spørsmål til deg selv og andre: Kapasitet

Mine svake sider: Kapasitet

Vurdere svake sider

Legge vekt på sterke sider

For å bli en mer utrustende leder er utfordringen din å balansere og utvikle vingene på ditt svakeste område.

De følgende spørsmålene hjelper deg med dette og starter med neste samtale. Les gjennom dem til du kommer til ett som utfordrer deg. Hvordan vil du bruke dette eller tanken bak?

Disse spørsmålene er bare eksempler på spørsmål du kan bruke for å gjøre samtaler mer utrustende. Bruk dem som en ramme for å utvikle dine egne spørsmål.

Spørsmål for å fokusere på sterke sider

- Hva er dine tre tydeligste nådegaver? I hvilken grad bruker du disse i tjenesten din? Kunne de bli brukt på andre måter?
- Hvor stor prosent av tjenesten din/arbeidet ditt er basert på din fremste styrke? Hvis det er mindre enn 80%, hva kan du gjøre i praksis for å fokusere mer på dine sterke sider?
- Når det gjelder oppgaver som ikke passer til nådegavene dine- hvem kan du delegerer slike oppgaver til?
- Hvor mye tid bruker du til å forbedre gavene dine? Hva gjør du for å vokse kontinuerlig på dette området?
- Ser du muligheter i andre mennesker som de ikke ser selv?
- Hvor konsekvent oppmuntrer og hjelper du andre til å legge vekt på sine sterke sider?
- Hvilke negative livserfaringer har gjort deg til den personen du er i dag?
- Når du møter situasjoner som ikke er til din fordel- i hvilken grad er du i stand til å oppfatte og bruke det positive i dem?
- I hvilken grad føler andre at du virkelig tror på deres evner og kreative kapasitet?
- I hvilken sammenheng- menighet, arbeid, familie osv.- trenger du å bruke dine sterke sider mer effektivt? Hvilke forandringer trengs i miljøet ditt for at du skal komme et steg videre i denne retningen?

- Hvilke vurderingsverktøy har du allerede brukt for å identifisere dine og andres sterke og svake sider? Hva har du gjort for å få praktisk nytte av testresultatene? Hvor konsekvent har du vært med etterarbeidet/oppfølgingen?
- Vil andre kunne oppfatte både dine sterke og svake sider? Hva gjør det enkelt eller vanskelig å snakke om dine sterke og svake sider?
- Hvor ofte gir andre deg tilbakemeldinger (inkludert kritikk)? Hva kan du gjøre for å forbedre mengden og kvaliteten av tilbakemeldingene?
- Hva fungerer godt og hva fungerer dårlig i livet ditt nå? Hvilke ressurser (både interne og eksterne) kan hjelpe deg med forbedre begge deler?
- Hva gjør deg sikker på at enkelte sider ved livet ditt er sterke og at andre er svake? Kan noen av dine sterke sider også oppfattes som svake og omvendt? Forklar dette.
- Hva ville du ideelt gjøre med livet ditt hvis du var sikker på å ikke mislykkes?