

# STYRKEBASERET LEDERSKAB FREMMER TRIVSEL OG PRÆSTATION

Større medarbejdertrivsel og øget effektivitet er gevinsten for virksomheder, der arbejder aktivt med at udvikle medarbejdernes personlige styrker.

Forskning i positiv psykologi og herunder styrkebaseret udvikling bliver stadig mere efterspurgt som ledelsesredskab i private og offentlige virksomheder, der arbejder med at øge trivsel og præstation. Det er der mange gode grunde til ifølge aut. erhvervspsykolog og Master i Anvendt Positiv Psykologi (MAPP) Ebbe Lavendt fra Center for Positiv Psykologi. Med sit igangværende ph.d.-projekt ved Københavns Universitet er han en af verdens førende eksperter på positiv psykologisk coaching.

## FREMMER PRÆSTATION OG TRIVSEL

”Positiv psykologi handler helt grundlæggende om at stille skarpt på styrker, ressourcer og muligheder, og forskning viser, at det største udviklingspotentiale ligger i menneskers styrker. En vigtig årsag til den stærkt stigende interesse for forskningen fra især ledere er de efterhånden mange undersøgelser, der dokumenterer, at medarbejdere er langt mere engagerede og produktive på jobbet, når de får mulighed for at bruge deres styrker og gøre det, de er bedst til. Det er i høj grad med ti at fremme præstation og trivsel”, forklarer Ebbe Lavendt.

## LEDELSE I BRED FORSTAND

Han samarbejder med Mads Bab, Master i Anvendt Positiv Psykologi (MAPP) og stifter af virksomheden Gnist, om at gøre forskningen anvendelig som ledelsesredskab. Et af de mest brugte værktøjer inden for styrkebaseret ledelse er visuelle styrkekort baseret på VIA-metoden (se boks), og der er i dag en række gode eksempler fra arbejdslivet, der viser, hvordan de nye værktøjer kan anvendes inden for vidt forskellige grene af ledelse, herunder forandringsledelse og personaleledelse (se cases).

”Som konsulenter og coaches skal vi tænke i fornyelse, turde gå nye veje og prøve værktøjer af, der gør det nemmere – og sjovere – for ledere og medarbejdere at arbejde aktivt med styrker. Men vi skal samtidig i langt højere grad stå inde for, at der er solid forskning bag de metoder, vi anvender i vores praksis. Vi skal sikre, at det, vi anbefaler, også virker i praksis”, fastslår Mads Bab.

## PAS PÅ STYRKEFÆLDEN

Man skal dog ikke være blind for de faldgruber, der kan ligge i arbejdet med styrker. Ekspertene er enige om, at ledere med et isoleret fokus på styrker risikerer at spænde ben for sig selv.

”En styrke i én sammenhæng kan være en svaghed i en anden. Det kan for eksempel være et problem, at man har svært ved at sætte mål og træffe svære beslutninger, fordi man eksempelvis har mere fokus på en styrke, der handler om vise venlighed. Det er vigtigt, at den enkeltes styrker ses i sammenhæng med jobfunktionen og hele tiden sikres den nødvendige fleksibilitet i rollen”.

### FAKTA

#### VIA styrker - Values In Action

En af den positive psykologis grundlæggere, den amerikanske psykolog Christopher Peterson, ledte for godt ti år siden et stort hold internationale forskere i udviklingen af en klassifikation af centrale menneskelige styrker. Resultatet blev en klassifikation bestående af 24 såkaldte karakterstyrker fordelt i 6 overordnede kategorier. Forskningen bag VIA styrker er klar: Fokus på egne styrker har positiv virkning på menneskers trivsel, såsom mere selvværd og selvtillid, mindre stress, mere engagement og drivkraft og mere glæde.

#### Styrkekort gør det abstrakte konkret

Mange oplever det som meget abstrakt at tale om og forholde sig til et tema som styrker. Brugen af illustrative styrkekort gør det meget nemmere at hjælpe andre med at **Finde, Forstå og Forankre** egne personlige styrker. Styrkekortene bruges i dag af undervisere, vejledere, coaches, konsulenter og virksomheder, der arbejder målrettet med styrker. Kortene findes i forskellige varianter med udgaver målrettet unge i skolealderen samt voksne og er udviklet af henholdsvis erhvervspsykolog, MAPP Ebbe Lavendt, Center for Positiv Psykologi (<http://www.positivpsykologi.dk>), og stifter af Gnist, MAPP Mads Bab (<http://gnist.com>).



## 10 GODE GRUNDE TIL AT ARBEJDE MED STYRKER SOM LEDELSESREDSKAB

Dine medarbejdere:

- trives bedre
- er mere selvsikre
- har højere selvværd
- har mere energi og gejst
- oplever mindre stress
- er mere modstandsdygtige
- præsterer bedre
- er mere engagerede
- er bedre til at nå deres mål
- udvikler sig hurtigere og opnår vedvarende forbedringer

*Kilde: CAPP 2010*

## CASES (KORT VERSION)

SKAT: KOMPETENCER FORGÅR, STYRKER BESTÅR

**SKAT er first mover inden for offentlig ledelse, når det gælder om brug af styrkebaseret udvikling i forandringsprocesser. Formålet er at ruste medarbejderne til at se nye karrieremuligheder og gå efter dem, når deres job forsvinder.**

”At arbejde med styrker er et meget håndgribeligt værktøj, der er nemt at forklare til andre. For mennesker, der skal flytte sig til andre opgaver, ser jeg det som et kompas, du kan navigere efter. Når du som nogle medarbejdere her i organisationen har været ansat i 30-40 år, er det rigtig svært at flytte sig fra kendte og trygge rammer. Det kan dog være en nødvendighed, enten fordi jobbet forsvinder, eller fordi der er brug for folk til nye opgaver. Men hvor kompetencerne bliver slidt, er dine personlige styrker noget, du kan tage med dig og bringe i spil, uanset hvilken opgave du sidder med, hvad enten det lovgivning, kundebehandling, revision eller noget andet”, pointerer Hanne Christensen, HR konsulent i SKAT’s Koncerncentersekretariat.

Hun har været tovholder på et længerevarende kompetence- og karriereafklaringsforløb for 150 akademikere afholdt i samarbejde med DJØF. Hun er også ansvarlig for SKAT’s interne coachteam, der stod for styrkebaseret coaching af deltagerne i udviklingsforløbet. Evalueringerne taler for sig selv: flotte ratings med coachingdelen som topscorer.

Forløbet har været så stor en succes, at SKAT her i efteråret 2012 har introduceret et projekt for en ny medarbejdergruppe, nemlig som et personligt udviklingsforløb for HK-personale i Skatteministeriet under overskriften 'Gør dig klar til fremtidens udfordringer'.

## BIOGEN IDEC: STYRKEBASERET SALGSLEDELSE KAN SES PÅ RESULTATERNE

**Biotekvirksomheden Biogen Idec arbejder aktivt med at udvikle sælgernes personlige styrker. Det sker for at forbedre trivsel og motivation, styrke kunderelationer og løfte salget.**

"Her er der for første gang en test, der ikke fokuserer på alt det, du er mindre god til. Omdrejningspunktet er vores styrker og det, vi er gode til. For det er bevist, at det skaber trivsel og bedre livskvalitet, når vi gør det, vi er bedst til. I et team tror man ofte, at vi alle sammen skal kunne lidt af det hele. Men vi vil hellere arbejde aktivt med den menneskelige kapital, hvor vi fokuserer på den enkeltes styrker, og hvordan vi hver især bedst kan bidrage til at nå det fælles mål".

Bag den styrkebaserede tilgang til salgstræning står Elsebeth S.S.M. Jensen, Key Account Manager og Sales Coach i Biogen Idec, der fremstiller og markedsfører lægemidler til behandling af multipel sclerose. Med en certificering i styrkebaseret udvikling har hun introduceret VIA styrker (se boks) i sit salgsteam som et led i udvikling og professionalisering af sælgernes personlige kompetencer. Det ultimative formål er at styrke de professionelle relationer med sygeplejersker og læger på hospitalernes scleroseafdelinger og derigennem påvirke salget.

### **Opadgående spiral til salgsløft**

Som mennesker kan vi godt udvikle os ved at tage fat i vores svagheder. Men forskningen viser, at vi udvikler os endnu mere ved at fokusere på det, der fungerer.

"Når vi gør det, vi er bedst til, bruger vi os selv på en helt anden måde. Det giver mere energi og bliver en opadgående spiral. I dag præger det hele erhvervslivet, at vi skal nå mere på kortere tid. Jeg tror på, at når du forbedrer den menneskelige kapital ved at udvikle styrkerne hos de mennesker, du har i dit team, så får du også løftet dit salg. Og det vil man kunne måle på", understreger Elsebeth Jensen.

## BØRNEHUSET ÅKANDEN: STYRKETRÆNING SOM LEDELSESREDSKAB

**Daginstitutionen Åkanden i Nordsjælland har sat fokus på medarbejdernes styrker i det daglige arbejde. Det får opgaver og ressourcer til at hænge bedre sammen med pædagogikken og styrker arbejdsmiljøet - alt sammen til gavn for børnene.**

I forhold til børn er det helt naturligt at arbejde pædagogisk med styrker og det de er gode til. Nu har Heidi Paaske Jørgensen, cand.pæd.psych. og daglig leder af den integrerede institution Åkanden i Værløse, også introduceret styrkebaseret udvikling som ledelsesredskab og har indtil nu coachet en stor del af institutionens faste medarbejdere til at finde frem til deres personlige styrker. Tilbagemeldingerne fra de medarbejdere, der har taget imod tilbuddet, er meget positive.

"De synes, det er vildt sjovt, at der nu bliver sat ord på deres topstyrker, og jeg oplever også, at medarbejderne bliver mere åbne over for kollegernes styrker. Samtidig er det blevet lettere for mig at argumentere for, hvorfor en konkret opgave skal ligge hos en bestemt medarbejder eller team. Vi har simpelthen ikke tid til, at alle løber rundt efter den samme bold. På den lange bane håber jeg, at vi får frigjort ressourcer til andre opgaver", siger Heidi Paaske Jørgensen.

Hun ser det som en proces, der gradvis ændrer måden at tænke, tale og handle i positiv retning. Vinderne er børnene.

”Det er min hypotese. Det er blevet helt legalt at stå ved, at kollegaen er god til noget, og jeg er god til noget andet. Så har vi alle gjort det på den halve tid, og begges ressourcer kommer hurtigere tilbage på børnene. Børn udvikler sig ved at få nærvær. Jo flere af disse tidslommer, vi kan finde, og jo flere øjne og ører er der på børnegruppen, des mere udvikling kan vi skabe”, fastslår Heidi Paaske Jørgensen.

## FRITIDSCENTER RANDERSVEJ, ÅRHUS: STYRKER UNGES VALG AF UDDANNELSE

**De unge i landets fritidsklubber er bedre rustet til at vælge uddannelse, når de kender deres personlige styrker. Fritidscenter Randersvej i Århus har søsat et udviklingsprojekt, der skal hjælpe unge til at finde den indre motivation og træffe de rette uddannelsesvalg.**

Det er langt fra alle unge, der følger deres hjerte, når de skal vælge uddannelse. Mange lader sig nemt påvirke af forældre, venner og lærere. Fritidscenter Randersvej har taget udfordringen op og sat sig for at hjælpe unge med at finde og bruge deres personlige styrker til at træffe bedre uddannelsesvalg. Det sker som et led i Århus kommunes målsætning om, at 95 % af en ungdomsårgang skal gennemføre en ungdomsuddannelse. Et af midlerne til at nå målet er illustrative VIA styrkekort, der anvendes som redskab til at skabe dialog og refleksion hos de unge om, hvad de er rigtig gode til, og hvad de brænder for.

”Styrkekortene adskiller sig positivt fra andre værktøjer ved at være orienteret mod de unges ressourcer frem for svagheder. De unge, vi gerne vil have fat i, har mange gange oplevet at falde ud af et system og fejle. De bliver traditionelt mødt med krav om at rette fejlen og løse problemet. Her gør det en stor forskel at arbejde med styrker, hvor vi i stedet bygger dem op med udgangspunktet i det, de kan. Når der er fokus på det, der fungerer, får vi mulighed for at skabe en helt anden dialog og refleksion”, forklarer fritidsleder Elin Andersen, Midtbyklubben i Århus, der er en del af Fritidscenter Randersvej.

## OM FORFATTERNE

Artiklen er skrevet i et samarbejde mellem:

- Ulla Schade, journalist, kommunikationsrådgiver & coach, [www.schadekom.dk](http://www.schadekom.dk)
- Ebbe Lavendt, autoriseret erhvervspsykolog, Master i Anvendt Positiv Psykologi og ph.d.-studerende, [www.positivpsykologi.dk](http://www.positivpsykologi.dk)
- Mads Bab, Master i Anvendt Positiv Psykologi, [www.gnist.com](http://www.gnist.com)

Citer venligst denne artikel som: Schade, Ulla; Lavendt, Ebbe; & Bab, Mads (august 2012). *Styrkebaseret lederskab fremmer trivsel og præstation*. København: Center for Positiv Psykologi.