

Medarbejdernes styrker – organisationens fundament

Af Ulla Schade, konsulent

Tiden er inde for langt flere virksomheder til at gå et spadestik dybere end bundlinjen og rette blikket mod alle de faktorer, der udgør virksomhedens egentlige fundament, nemlig de menneskelige ressourcer og relationer. Det viser den omfattende forskning i positiv psykologi.

“Et ofte hørt slogan i erhvervslivet er, at medarbejderne er vores vigtigste ressource. Men i virkeligheden er det medarbejdernes styrker, der er virksomhedernes største aktiv. Alle mennesker har karakteristiske styrker, og forskningen viser, at medarbejdere ikke blot præsterer bedre, når de får mulighed for at gøre det, de er gode til, men også oplever større personlig tilfredshed – en ægte win-win,” forklarer erhvervspsykolog Ebbe Lavendt, Danmarks første Master i Anvendt Positiv Psykologi (MAPP) og stifter af Center for Positiv Psykologi. Med sit igangværende forskningsprojekt ved Københavns Universitet er han en af verdens førende eksperter i positiv psykologisk coaching.

Et godt sted at starte, hvis man ønsker at fremme udvikling, trivsel og engagement på arbejdspladsen, er at introducere styrkebaseret medarbejderudvikling, der flytter fokus fra faglige kompetencer til personlige styrker. For ledere og HR-ansvarlige er det afgørende ikke blot at kende egne og medarbejdernes styrker, men også at vide, hvordan de bedst bringes i spil – især i teamsamarbejde.

Voksende interesse i erhvervslivet

Ebbe Lavendt har som erhvervspsykolog fingeren på pulsen, når det gælder den voksende efterspørgsel efter metoder og værktøjer i den positive psykologi.



til at arbejde med styrker som ledelsesredskab

10 gode grunde

Dine medarbejdere

1. trives bedre
2. er mere selvsikre
3. har højere selvværd
4. har mere energi og gejst
5. oplever mindre stress
6. er mere modstandsdygtige
7. præsterer bedre
8. er mere engagerede
9. er bedre til at nå deres mål
10. udvikler sig hurtigere og opnår vedvarende forbedringer

Kilde: Center for Applied Positive Psychology 2010

VIA-styrker er en internationalt anerkendt og meget benyttet metode til styrkebaseret udvikling. Ifølge Ebbe Lavendt er forskningsresultaterne bag styrketilgangen klar: Fokus på styrker har positiv virkning på menneskers trivsel, såsom mere selvværd og selvtillid, mindre stress, mere engagement og drivkraft og mere glæde. I dag er der også en række gode eksempler fra arbejdslivet, der viser, hvordan de nye værktøjer kan anvendes som ledelsesredskab.

De positive forskningsresultater til trods er vejen fra forskning til praksis ikke uden forhindringer for den leder eller HR-ansvarlige, der vil anvende positiv psykologi som ledelsesredskab. Begreber som glæde, positive følelser, håb eller taknemmelighed opleves af og til som følelseladede og overfladiske og kan have svært ved at vinde gehør i en organisatorisk sammenhæng. Derfor er det ifølge Ebbe Lavendt vigtigt, at den positive psykologi ‘oversættes’ til et mere forretningsorienteret sprog.

Vigtigt at tage egen medicin

En anden læring fra hans igangværende forskningsprojekt om positiv psykologisk coaching er vigtigheden af at tage sin egen medicin. Selvom de fleste psykologiske værktøjer kan forstås intellektuelt, er det klart en fordel at afprøve værktøjerne på sig selv for at opleve og forstå dem i praksis.

“At gå forrest med et godt eksempel virker også mere troværdigt end blot floskler og hensigtserklæringer. Desuden viser forskningen, at trivsel og adfærd smitter,” pointerer Ebbe Lavendt. ▶

Erhvervspsykolog Ebbe Lavendt, Center for Positiv Psykologi, er med sit igangværende forskningsprojekt ved Københavns Universitet en af verdens førende eksperter i positiv psykologisk coaching.

Artiklens forfatter:

Ulla Schade er journalist, Master i Professionel Kommunikation og certificeret kognitiv coach. Hun har siden 1994 drevet konsulentvirksomheden Schade Kommunikation & Coaching og har mangeårig erfaring i virksomhedskommunikation og PR samt styrkebaseret leder- og medarbejderudvikling.



VIA-styrker

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 seks overordnede kategorier. Forskningen bag 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.

Prøv VIA styrkeprofil på <http://www.viame.org/survey/Account/Register>

Styrker som drivkraft for trivsel og udvikling

- **Styrkebrusebad, energiregnskab og flowmåling – det er nogle af de værktøjer, som IDA's HR- og karrierekonsulenter er i gang med at teste. Baggrunden er en ny kompetencestrategi med positiv psykologi og styrkebaseret tilgang som fundament for såvel udvikling af medarbejdere som karriererådgivning til medlemmer.**

”Jeg har den grundantagelse, at det er lysten, der driver værket. Hvis vi kan finde ud af at tænde den lyst hos vores medarbejdere, så kommer resten af sig selv,” fastslår personalechef Connie Riskær-Smidt. Sammen med karrierekonsulent Kenneth Carstensen er hun frontløber i udbredelsen af positiv psykologi og styrkebaseret tilgang i IDA, Ingeniørforeningen i Danmark. Under efteruddannelse for et par år siden blev de begge grebet af de nye idéer og værktøjer, som de besluttede at inddrage og teste i IDA med ekspertassistance fra bl.a. erhvervspsykolog Ebbe Lavendt, Center for Positiv Psykologi.

Ny kompetencestrategi

I 2011 etablerede IDA et tværfagligt forum, der fik til opgave at udarbejde en strategi for fremtidig udvikling af medarbejdernes kompetencer.

”Vi valgte positiv psykologi som teoretisk fundament for arbejdet med den nye strategi. Det er vigtigt for os at kunne stå på mål for indholdet i vores kompetencestrategi med reference til forskning og evidens. I mit eget team, HR & Løn, besluttede vi at tage vores egen medicin inden udrulning i organisationen og til vores medlemmer. Vores troværdighed afhænger af, at vi selv kan få det til at virke og opnå de ønskede resultater,” understreger Connie Riskær-Smidt.

Styrker frem i lyset

Konkret valgte hun at invitere sine medarbejdere i HR & Løn til en temadag om anvendelse af styrker. Alle havde forinden taget VIA styrketesten, som sikrede fuldt overblik over de enkelte medarbejders topstyrker og teamets samlede styrker. Hver medarbejder fik dernæst tilbudt et ’styrkebrusebad’, hvor kollegerne skiftedes til at gætte hinandens topstyrker med gode eksempler på, hvordan man ser styrkerne udfoldet i hverdagen.

”Det var en fantastisk dag fyldt med god energi, hvor alle blev set og anerkendt for det, de gør for teamet, både arbejdsmæssigt og socialt. Det var kun begyndelsen. For det er også vigtigt at vide, i hvilket omfang medarbejderne bruger deres personlige styrker i det daglige arbejde, hvad der giver energi, og hvad der dræner. Som

mennesker vokser og udvikler vi os mest, når vi bruger vores styrker og gør det, vi er gode til,” fastslår Connie Riskær-Smidt.

Også på organisatorisk niveau har IDA valgt at sætte fokus på styrker med et nyt værktøj til måling af medarbejdertilfredshed. Der er tale om *Leadership Equity Assessment™* (LEA), som bygger på det omfattende arbejde, Gallup har udført omkring StrengthsFinder-konceptet. Første baseline måling blev gennemført i foråret 2012.

Energiregnskabet

HR & Løn har desuden med inspiration fra Arbejdstilsynet udviklet et værktøj, *Energiregnskabet*, som medarbejderne kan bruge til at afdække, hvilke opgaver der henholdsvis giver og dræner for energi. Formålet er at fordele opgaverne i teamet, så alle så vidt muligt gør det, de er bedst til og får energi af. Ved at minimere de ’røde’ og drænende opgaver, bliver der mere plads til opgaver i det grønne felt, hvor den enkelte medarbejder får energi ved at bruge sine styrker. Det, der dræner den ene, kan vise sig at give en anden energi. Resultatet var, at nogle medarbejdere valgte at bytte opgaver eller samarbejde på nye måder.

”Når vi bruger så meget energi på jobbet, er det rimeligt, at vi også får energi med hjem. Åbenhed om opgaveløsningen gjorde det synligt, hvad vi kunne skrue på i det samlede opgaveregnskab. I dag ser det ud til, at mine medarbejdere har taget det til sig, og at det

Kompetencematch- og udviklingsstrategi



Kompetencematch og styrkebaseret tilgang er fundamentet for IDA's nye strategi for fremtidig udvikling af medarbejdernes kompetencer.

er blevet mere tydeligt, hvordan arbejdet med styrker kan bruges konstruktivt og positivt i hverdagen, forklarer Connie Riskær Smidt. I løbet af 2013 sendes stafetten videre til IDA's øvrige team.

Skræddersyet karriererådgivning

Hvor HR har fokus på medarbejderudvikling, er afsættet i karriererådgivning faglig og personlig udvikling for medlemmerne. Kenneth Carstensen er en del af teamet, der yder skræddersyet rådgivning og kurser til IDA's medlemmer. Her har de bl.a. adgang til en værktøjskasse fyldt med styrkebaserede redskaber samt kurser og viden om alt fra, hvordan man synliggør sine kompetencer, spotter stress, øger flow og engagement i karrieren, til at sikre en bedre balance mellem arbejde og fritid.

Ifølge Kenneth Carstensen er der sket et skred i forhold til tidligere, hvor karriererådgivning mest handlede om at hjælpe medlemmerne med at skrive en ansøgning og et cv. I dag gælder det personlig rådgivning og udvikling på alle trin i karrieren.

”Vores fornemste opgave er at støtte medlemmerne i at komme ud af komfortzonen og proaktivt at søge faglig og personlig udfordring, og vi oplever dem som positivt interesserede i at arbejde med deres personlige styrker. Selvom ingeniører pr. definition er trænet til at finde og udbedre fejl, ved de godt, at fejlfinding ikke duer, når vi taler om ledelse og udvikling,” fastslår Kenneth Carstensen. ■



HR-chef Connie Riskær-Smidt og karrierekonsulent Kenneth Carstensen er frontløbere i udbredelsen af positiv psykologi og styrkebaseret tilgang i IDA, Ingeniørforeningen i Danmark.

PERMA

IDA har valgt positiv psykologi som fundament for kompetenceudvikling og karriererådgivning – og mere specifikt den såkaldte PERMA-model, som er en videnskabelig opskrift på trivsel og engagement

P ositive følelser
E ngagement
R elationer
M ening
A t præstere

