

# Styrkebaseret ledelse skaber *robuste medarbejdere*

Det er blevet centralt at hjælpe ansatte med at udvikle styrker og modstandskraft for at kunne navigere i den endeløse strøm af forandringer på arbejdsmarkedet. Styrkebaseret ledelse kan være nøglen til opbygning af stærke og robuste medarbejdere, relationer og fællesskaber, der fremmer både trivsel og præstationer.

**Ulla Schade**

**journalist, Master i professionel kommunikation,**

**Master i positiv psykologi samt kognitiv coach, Schade Kommunikation & Coaching**

Virkeligheden på arbejdsmarkedet med konstant omstilling og stress slår igennem i stillingsannoncer, hvor ny sprogbrug vinder indpas og bliver mainstream. Begreber som 'robust' og 'solid' er hastigt på vej frem i jobopslag, hvor arbejdsgivere i stigende grad efterspørger netop disse egenskaber hos deres medarbejdere. Der er dog grund til at være på vagt, hvis robusthed bliver et krav til medarbejderne, mener erhvervspsykolog Ebbe Lavendt, Center for Positiv Psykologi. Robusthed er og bliver et fælles ansvar, og ved bl.a. at tage udgangspunkt i styrker kan man som leder hjælpe både sig selv og sine medarbejdere med at blive mere modstandsdygtige, når forandringerne er mange og presset er stort.

"Det giver ikke mening, hvis man som leder udelukkende arbejder med robusthed som individuelle egenskaber, man kan forlange af sine medarbejdere. Vi er hinandens arbejdsmiljø, og medarbejdernes trivsel og robusthed skabes i høj grad også i kraft af godt samarbejde og de rammer, man tilbyder sine medarbejdere. Alle individer, grupper og organisationer har styrker og positive egenskaber. Ved at identificere, forstå, udvikle og forankre disse styrker og potentialer, kan man som leder fremme en sund udvikling og skabe en buffer imod stressbelastninger. Det er bl.a. det, styrkebaseret ledelse handler om," understreger Ebbe Lavendt.

## **Øget forandringspres**

Men hvordan kan det være, at robusthed på kort tid er blevet det nye buzzword i erhvervslivet? Det er der ifølge Ebbe Lavendt flere grunde til:

"Ny teknologi, globalisering, digitalisering og individualisering er alle megatrends, der peger i samme retning mod øget konkurrence, hurtige forandringer og mindre stabilitet. Det stiller nye og større krav til både medarbejdere og ledere, som i stigende grad skal forholde sig til omstruktureringer, nye arbejdsopgaver og nye kolleger. Den udfordring forsøger virksomhederne at løse ved eksPLICIT at gå efter solide og robuste medarbejdere, der kan modstå et vist pres."

## **Strategi mod stress**

Virksomhederne har gennem mange år haft problemer med stress. Ifølge Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) er udviklingen i de senere år langsomt, men sikkert gået i den forkerte retning. I dag oplever omkring 15 pct. af den arbejdende befolkning længerevarende stress. I et forsøg på at forebygge stress bliver kravet om robusthed og modstandskraft en af de strategier, man griber til. Men den strategi kan nemt give bagslag.

For hvem er det i virkeligheden, der skal være robust? Er det den enkelte medarbejders eget ansvar som den seje filmhelt Rambo at træne sin robusthed og klare al modstand? Eller er det ledelsens opgave at skabe de optimale rammer for et arbejdsfællesskab, der styrker medarbejderne?

### Myten om det stærke individ

Ebbe Lavendt har haft mange stressede medarbejdere i coaching og terapi, og noget af det, der virkelig stresser, er dårlige forhold på arbejdspladsen, uklare rammer og utilfredsstillende relationer til nærmeste leder og kolleger. Blandt nogle ledere hersker der en naiv forestilling om, at man bare kan blive ved med at skrue op for tempoet og forvente, at folk enten må tåle mosten eller sige fra. Men det er der mange, der ikke er i stand til, før det er for sent.

"I virkelighedens verden er Rambo ren fiktion. Der er intet i resiliens-forskningen, der understøtter, at folk klarer det selv. Det er en forkert forestilling, og hvis man som leder

forlanger Rambo-adfærd af sine medarbejdere i et dårligt arbejdsmiljø, kommer det helt sikkert til at gå galt for nogle af dem."

### Fra problemløsning og forebyggelse til udvikling og sundhedsfremme

Stressforebyggelse har fokus på bekæmpelse af en negativ udvikling. Når man refererer til det, man gerne vil forebygge, ligger fokus på problemet og det, man gerne vil væk fra. Men det kan virke nedbrydende, hvis man udelukkende arbejder med at rette op på menneskers svagheder og problemer. Vælger man derimod som leder at skifte optik og arbejde målrettet med fremme af sundhed og trivsel, stiller man i stedet skarpt på styrker, ressourcer og potentialer, dvs. et mere positivt fokus på det, man gerne vil hen imod. Forskning i positiv psykologi og styrkebaseret udvikling viser, at det største udviklingspotentiale ligger i menneskers aktiver i form af styrker og ressourcer. ➔



Erhvervspsykolog **Ebbe Lavendt**, Center for Positiv Psykologi, er med sin erfaring fra konsulentbranchen og sit igangværende forskningsprojekt ved Københavns Universitet en af verdens førende eksperter i coaching og positiv psykologi – og herunder styrkebaseret udvikling.



**Ebbe Lavendt har udviklet et hav af værktøjer, som kan hjælpe dig i arbejdet med styrkebaseret ledelse og positiv psykologi. Materialet kan frit downloades på [www.positivpsykologi.dk/undervisningsmaterialer](http://www.positivpsykologi.dk/undervisningsmaterialer)**



Om artiklens forfatter: **Ulla Schade** er journalist, Master i professionel kommunikation, Master i positiv psykologi og certificeret kognitiv coach. Hun er indehaver af konsulentvirksomheden Schade Kommunikation & Coaching og har mangeårig erfaring i virksomhedskommunikation og PR samt styrkebaseret leder- og medarbejderudvikling.



Styrkekort



## KÆRT BARN HAR MANGE NAVNE

Inden for psykologien defineres robusthed – eller resiliens – som menneskers evne til at overvinde belastninger og risikofaktorer i livet.

Robusthed er ikke kun en personlig egenskab, men derimod en kombination af individuelle styrker, stærke relationer og stærke fællesskaber, der, når de udvikles, virker som buffere imod belastninger. Robusthed er langt fra et nyt begreb. Inden for psykologien har man i over 60 år forsket i resiliens, der især har handlet om børn og unge og de forhold, der skaber robuste voksne.

### ☛ Stærke relationer og robuste fællesskaber

Vil man derfor virkelig fremme udvikling, trivsel og robusthed på arbejdspladsen, er det en god idé at tage fat i både medarbejdernes, gruppernes og organisationens styrker, anbefaler Ebbe Lavendt. Han giver nedenfor nogle bud på, hvordan man som leder og/eller HR-ansvarlig med udgangspunkt i styrkebaserede værktøjer kan fremme robusthed på flere niveauer ved både at arbejde med:

1. Medarbejdernes individuelle styrker
2. Stærke relationer
3. Positive organisationer

### Medarbejdernes individuelle styrker

#### VIA-online-styrkeprofil

Der er flere veje til at finde medarbejdernes individuelle styrker. Et godt sted at starte er den såkaldte VIA styrkeprofil – en effektiv metode udviklet i et forskningssamarbejde mellem nogle af grundlæggerne af den positive psykologi. Efter besvarelse af 120 udsagn genereres styrkeprofilen automatisk i form af en prioriteret liste over 24 karakterstyrker med en kort beskrivelse af hver styrke. Som leder eller HR-chef bør man tage sin egen medicin,

så start med selv at tage en gratis VIA styrkeprofil på [www.viasurvey.org](http://www.viasurvey.org)

Styrkeprofilen er et godt supplement til andre personprofiler og testværktøjer.

#### Styrkekort gør det abstrakte konkret

Nogle oplever det som lidt 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, Forme og Forankre egne og andres styrker. Styrkekortene bruges i dag af ledere, konsulenter, coaches, vejledere og undervisere og kan også bruges af ledere, der vil hjælpe deres medarbejdere med at blive mere bevidste om deres egne og kollegaernes styrker. Styrkekortene er udviklet af erhvervspsykolog Ebbe Lavendt, Center for Positiv Psykologi, og kan downloades gratis på [www.positivpsykologi.dk/styrkekort/](http://www.positivpsykologi.dk/styrkekort/)

### Stærke relationer

#### Styrkespotting og positive dialoger


Styrkespotting, hvor man bemærker og sætter ord på andres styrker, kan bruges ledelsesmæssigt til at skabe mere positive og produktive dialoger og relationer – f.eks. ved rekruttering, i udviklings- og performancesam-

taler samt på afdelings- og ledelsesmøder. MUS er også en oplagt anledning til at sætte fokus på medarbejdernes styrker og udvikling af disse. En skabelon til styrkebaseret MUS kan findes her [www.positivpsykologi.dk/Styrkebaseret\\_MUS.pdf](http://www.positivpsykologi.dk/Styrkebaseret_MUS.pdf)

Det er også muligt at arbejde med styrker på teambasis. Som en dialogøvelse på en teambuildingdag kan medarbejdere eksempelvis tilbydes et 'styrkebrusebad', hvor kollegerne skiftes til at gætte hinandens topstyrker med gode eksempler på, hvordan man ser styrkerne udfoldet i hverdagen.

## Positive organisationer

### Job-crafting styrker organisationen

Den mest almindelige tilgang til kompetenceudvikling er at træne de ansatte i at udfylde et allerede beskrevet job. Et godt alternativ er at hjælpe medarbejderne med at tilpasse jobbet til medarbejdernes styrker. Det kaldes job-crafting og kan fremmes ved at opbygge en tillidsfuld kultur, hvor det er tilladt at tale om, hvad der giver den enkelte medarbejder energi, og hvad der dræner. Det gør det muligt for lederen at lægge op til en mere hensigtsmæssig organisering og styrkebaseret fordeling af opgaverne – til gavn for såvel den enkelte medarbejder som for teamet og organisationen som helhed. Et værktøj til job-crafting kan købes her: <http://positiveorgs.bus.umich.edu/cpo-tools/job-crafting-exercise/> 



## FÅ MERE UD AF DINE DYGTIGE OG INTROVERTE SPECIALISTER

- Har du medarbejdere, der næsten ingenting siger på møderne?
- Ville du ønske, at de kom mere på banen og brugte deres kompetencer bedre?

**Så er et struktureret udviklingsforløb vejen frem. Det varer 3 måneder, og medarbejderen er kun væk 10 timer, fordi udviklingen foregår på jobbet.**



**Ann C. Schødt**

Mobil: 23 93 48 41

Mail: [Annc@potential-factory.com](mailto:Annc@potential-factory.com)

### Læs mere på

<http://potentialefabrikken.dk/udviklingsforloeb/>

### Medarbejderen får

- Konkrete øvelser og værktøjer til at prioritere projekter, træffe beslutninger mv.
- Styrket selvtillid og mod til at byde meget mere ind

### Som leder får du

- Sparring og input fra en erfaren HR Manager i forhold til din ledelse af personen
- En effektiv medarbejder, der påtager sig flere opgaver og mere ansvar

### Virksomheden får

- En bedre leder – nemlig dig! – fordi du skaber tydelige resultater gennem din medarbejder
- En engageret specialist, der bruger sin viden og sine evner til gavn for afdelingen og bundlinjen