

Styrkebaseret Ledelse styrker mennesker, virksomheder og samfund

Styrkebaseret ledelse handler om at samle de individuelle styrker i en organisation til et fælles hele, der trækker i en samlet retning. Og i en samlet, styrket retning af bæredygtighed og vitalitet. Verden kalder på, at vi tager ansvar for, hvad vi skaber. Som leder tager du ansvar ved at være bevidst om, at de valg, du træffer, og den måde, du indgår i relationer på, har konsekvenser for dine medarbejdere, for produktet, I sammen skaber, og for det omkringliggende samfund.

Mikkel Ejsing, partner, Resonans & Pernille Hippe Brun, Erhvervskonsulent, hippebrun'co

Formål, formål, formål

Organisationer skal i dag mere end nogensinde have et klart formål. Tydeligheden af virksomhedens formål er blevet altafgørende for, om det overhovedet vil være muligt at tiltrække dygtige folk eller brande sig i et marked. Formålet skal på en visionær måde beskrive, hvordan virksomheden og dens produkter eller services er med til at skabe en bedre verden. En gang producerede Nestlé chokoladevarer og frysetørret kaffe. Nu producerer Nestlé chokoladevarer og frysetørret kaffe, *samtidig med* at de samarbejder med kaffe- og chokoladebønderne om at dyrke jorden på en bæredygtig måde. Det er afløseren til CSR, som med Michael Porters ord kaldes CSV, Creating Shared Value (HBR, feb 2011).

Dette stiller naturligvis krav til en virksomhed og dens ledere. Som leder skal du altså først og fremmest kunne samle dine folk omkring et fælles formål, og du skal kunne kommunikere, involvere og udfordre dem ind i den kontekst, som organisationen befinder sig i, og det formål, den stræber efter at udleve.

Otte pejlemærker for den styrkebaserede leder

I foråret i år udgav vi en revideret udgave af vores bog *Styrkebaseret Ledelse* på et amerikansk forlag i samarbejde med professor David Cooperrider. Cooperider ønskede at bidrage til vores bog om styrkebaseret ledelse, fordi han mener, at uden dygtig og ansvarlig ledelse, vil det være svært at få håndteret de store globale udfordringer, vi står overfor i verden. I bogen, som bærer titlen *Strengths-Based leadership Handbook* (Crown Custom Publishing, 2016), beskriver vi otte grundprincipper for den styrkebaserede leder.



Kast lys på det, du ønsker at se vokse

Hvis du kigger efter problemer i din organisation eller i samfundet, så skal du nok finde rigeligt. Og det er også vigtigt at få taget hånd om problemerne. Men måden, som problemer drøftes og håndteres på, skaber ofte yderligere problemer, fordi man får talt problemet op eller lagt skyldbegreber ind over dialogen, som gør, at man, i



Mikkel Ejning
partner, Resonans &
Pernille Hippe Brun,
Erhvervskonsulent, hippebrun'co



stedet for i fællesskab at få løst problemet hurtigst og mest konstruktivt, får lullet sig ind i en dialog om skyld og forhindringer for en løsning. Problemdialoger bør i stedet handle om, hvad det er, vi gerne i fællesskab vil skabe – og hvordan vi i fællesskab kan få gjort noget ved det, der ikke fungerer.

Den styrkebaserede leder tør tale om problemerne og evner derefter at kaste lys på, hvad man sammen så kan gøre ved det. Hvad man sammen ønsker i stedet. Kast lys på det, du ønsker at se vokse. Nær de konstruktive samtaler. Tal om den fælles ønskede fremtid. Led efter de positive undtagelser, og led efter årsagerne til, at dette kunne finde sted på trods af svære omstændigheder. Ofte findes der allerede i nutiden fragmenter af det, man gerne vil skabe endnu mere af i fremtiden. Eksempel: Den vision for kundeservice, som din virksomhed har beskrevet, findes utvivlsomt i overraskende høj grad allerede. Der tales blot om det, som om det er noget nyt, vi skal skabe. Find de steder, hvor visionen allerede leves i glimt, start med at åbne dine øjne og dit sind og gå på opdagelse i virkeligheden og virksomheden, og fremhæv der, hvor tingene allerede fungerer.



Dyrk styrkerne – og håndtér svaghederne

Dine styrker er en kombination af noget, du er god til, og noget, som giver dig energi.

Det, du er god til, kan andre som regel se. Det, du brænder for, er ikke altid synligt. Mange ledere ved ikke nok om, hvad deres medarbejdere brænder for. Husk at spørge til folks energi. Du kan være heldig, at der åbner sig helt nye muligheder for at dyrke styrkerne.

Forskning viser, at den optimale balance mellem fokus på styrker og svagheder er en ratio på 3:1 (Fredrickson, 2009). Tænk det ikke som et dogme, men som et pejlemærke. Mange ledere har stadigvæk et stærkt fokus på deres egne og andres svagheder. Som styrkebaseret leder må du konstant udfordre dette. Spørg efter både 3-tallet og 1-tallet, så det bliver et balanceret udviklingsfokus. En konkret måde at huske det kan være at stoppe med at anvende udtrykket *styrker* og *udviklingsmuligheder*. Og i stedet erstatte det med styrker og svagheder. Og så forklar folk, at din ublu måde at tale om svagheder på skyldes, at du anser både styrkerne og svaghederne for udviklingsområder.



Ekspérimentér, lær, justér

Et væsentligt punkt indenfor den styrkebaserede ledelsestilgang er, at man skal have lov til at øve sig, eksperimentere, lære undervejs i ens job. Som styrkebaseret leder skal du sammen med medarbejderne lægge en plan for, i hvilken retning I bevæger jer. Det skal være tydeligt, hvor organisationen bevæger sig hen. Og tydeligt, hvad medarbejderen konkret arbejder i retning af. Når planen er lagt, tager I de første skridt, og så kan det være, at der skal justeres. Kunsten er at kunne lave disse justeringer undervejs, og at I ikke bider jer fast i slavisk at holde jer til en plan, der måske er uddateret inden blækket er blevet tørt. ☹

- De bedste ledere er ofte dem, der tør vise, at de somme tider er i tvivl. De er ydmyge og øver sig åbenlyst hver dag. De tør fejle, erkende fejl og skaber en stemning omkring sig, hvor det at eksperimentere bliver nemmere.

4

Acceptér det, der er, og vær autentisk

Som styrkebaseret leder er det afgørende, at du ikke forsøger at lave alt for meget om på hverken dig selv eller dine medarbejdere. Da David Cooperrider tilbage i starten af 00'erne spurgte ledelsesguruen Peter Drucker, hvad han mente, ledelsens vigtigste opgave var, svarede han: "Ledelsens væsentligste opgave er at skabe en alliance af styrker, der gør vores svagheder ubetydelige" (Forfatterens oversættelse). Filosofien bag den styrkebaserede tilgang er, at du gør klogt i at fokusere din energi i at blive bedre der, hvor du allerede er stærk. Det er langt sjovere, mere givtigt og væsentligt i sidste ende. Jo mere autentisk, du fremstår, jo nemmere bliver det dermed også at udfolde styrkerne, og i øvrigt at få folk med sig (Goffee & Jones, 2006).

5

Led efter gode intentioner, årsager og forklaringer

De færreste går på arbejde for at irritere andre, lave et dårligt stykke arbejde eller modarbejde fremskridt. De fleste mennesker vil gerne bidrage positivt, og derfor er det et væsentligt punkt i den styrkebaserede ledelsestilgang at søge efter de gode intentioner. Selv der, hvor det ved første øjekast ser rigtigt grelt ud. Det skyldes sjældent, at vedkommende er doven, decideret vrangvillig eller helt igennem bare uduelig (bortset fra, selvfølgelig, meget få grelle tilfælde, og i så fald må man jo så tage hånd om det). Udgangspunktet må være nysgerrigt og åbent at undersøge, hvad der ligger bag en tilsyneladende dårlig opførsel/levering eller lign.

6

Positivitet gør en forskel

Bevismaterialet er overvældende. Vores hjerne fungerer bedst, når vi oplever positive følelser. Negative følelser giver tunnelsyn og fungerer som den kendte flygt, frys, eller kæmp-funktion, som ganske vist kan være nyttig i tilspidsede situationer. Positive følelser gør os til effektive problemløserne. De gør os til mere sociale væsner, som samarbejder bedre. Listen er lang. (Fredrickson, 2009 & Goleman, 2013). Du skal ikke forsøge at undertrykke negative følelser. Det gør dem paradoksalt nok værre. Brug derimod udfordringer, problemer og generelt negative situationer til at udfordre dig selv på, om du vil være slave af omgivelsernes påvirkning, eller om du vil forsøge

at finde positive følelser til at håndtere vanskelighederne med. Bring håb, vedholdenhed, nysgerrighed, entusiasme, målrettedhed, konsekvens mv. ind i negative situationer, og se, hvad det gør for dig selv og din håndtering af situationen. Som den kendte amerikanske krigshelt, Jim Stockdale har sagt: "Face the brutal facts, but never ever doubt that you will prevail!"

7

Involvering skaber ansvar

Tidligere CEO for GE, Jack Welch, fremhævede i sin fratrædelsestale, at virksomheden fremover måtte skabe en kultur, som bragte alles sind i spil. Som en stærk og synlig topleder var han hele sin karriere optaget af at få involveret sin organisation i beslutninger, projekter og opgaver. På den måde sikrede han sig, at der blev taget ansvar for de rette ting på de rette niveauer. Uden dette princip var han sandsynligvis ikke lykkedes med de mange markante forandringer, han førte virksomheden igennem (Rothwell et al., 2005).

De fleste ledere vil sige, at de hylder og efterlever dette princip. Men prøv at udfordre dig selv på det. Tør du det? Får du involveret nok? Får du uddelgeret nok? Giver du reel indflydelse på beslutninger? Eller skal det lige omkring dig? Er det nemmere at gøre det selv? Der er medarbejdere og mellemledere derude, som er klar til at træde frem og tage et større ansvar, og det kræver, at du tør slippe det og involvere organisationen i det vigtige og det rigtige. Altså rigtigt slippe det...

8

Timing og nærvær er afgørende

Nærvær gør dig i stand til at time din ledelsesindsats på en bedre måde, end hvis du ikke er mentalt til stede. Og det er med den rette timing, at du sikrer, at du anvender alle dine ledelsesværktøjer på en god måde i de rigtige situationer.

Nærvær er efter vores overbevisning den ingrediens, som binder alle enderne i ledelse sammen. Når du er nærværende, ser du med åbenhed, nysgerrighed og respekt på andre mennesker. Du arbejder mere disciplineret, målrettet og konsekvent. Du bevarer roen under pres og ved svære valg. Og du er mere klar på, hvad din organisation er sat i verden for, og hvad dit og dit teams bidrag er til det.

De otte grundprincipper i Styrkebaseret Ledelse er vores bud på et fundament for dig, som ønsker at gøre en forskel som leder. Og ikke bare en forskel, men en positiv forskel for mennesker, for din organisation og for samfundet. Det niende grundprincip er: Sæt den styrkebaserede metode i baggrunden, og sæt din virksomheds formål, vision og strategi i forgrunden. 📍