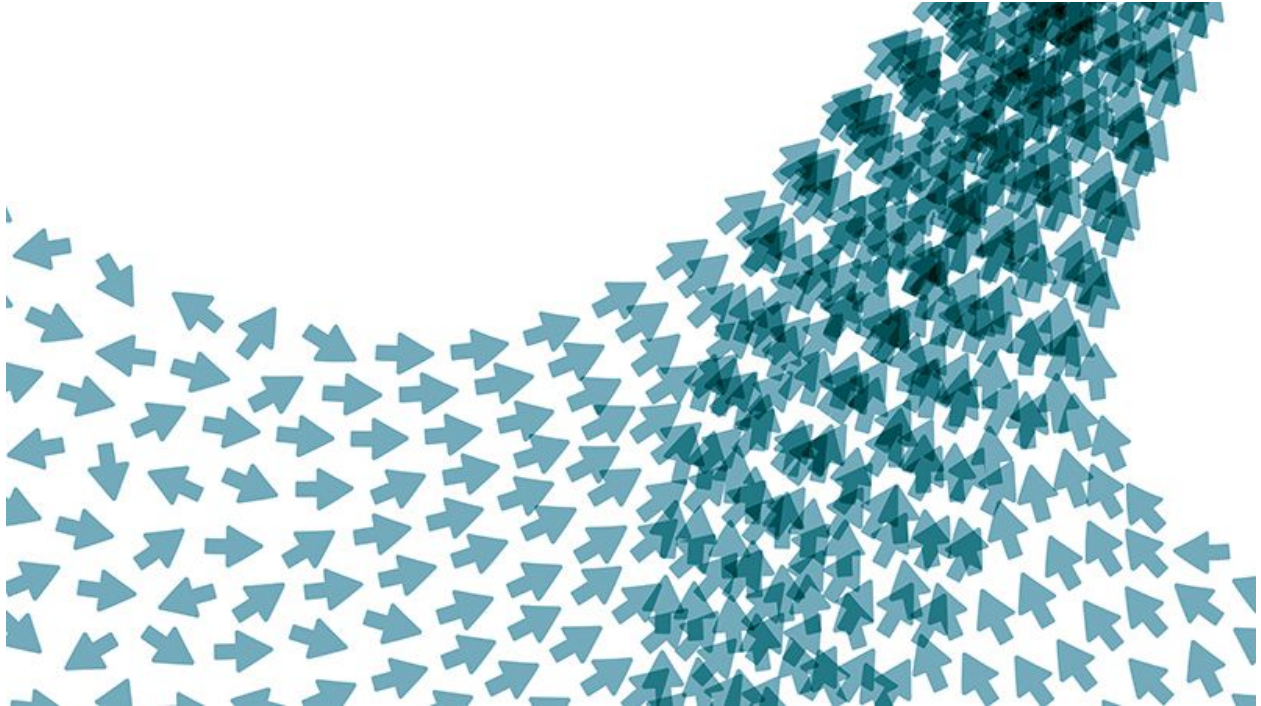


Styrkebaseret ledelse

Artikel i *Børsen Ledelse*, August 2019

Af **Pernille Hippe Brun**,
Strategisk rådgiver, Organisation & Ledelse



I 2010 udkom Mikkel Ejsing´s og min bog om Styrkebaseret ledelse første gang. Sidenhen har vi udgivet en revideret engelsk version i samarbejde med Professor David Cooperrider, der udkom på Crown Custom Publishing i 2016. Denne bog er nu netop genudgivet i sin reviderede og opdaterede version på dansk. Vi oplever, at styrke-perspektivet på ledelse, samarbejde og organisationsudvikling stadig - og måske i endnu højere grad end tidligere - er relevant, da vi i det daglige har brug for konkrete værktøjer og inspiration til at navigere og agere ud fra andet end det vores skolegang har lært os om hvordan man løser problemer.

For at give et eksempel. En medarbejder har vanskeligheder med at samarbejde med sine kollegaer, brænder ikke nok igennem på salgsmøder, men brænder tværtimod chancer af på disse salgsmøder, ved at blive defensiv og til tider endda aggressiv, hvis kunden ikke forstår den løsning, man tilbyder. En klassisk, problemfokuseret tilgang vil være at indkalde medarbejderen til et møde, påpege vanskelighederne og problemerne, spørge hvad

medarbejderen har tænkt sig at gøre ved det og være meget tydelig omkring, at man ikke accepterer den pågældende adfærd og samarbejdsvanskelighederne.

Løser det problemet? Måske. Oftest ikke. Vi er enige om, at der er et problem, og at det skal påpeges. Men den styrkebaserede tilgang til at løse problemet vil være, at indkalde medarbejderen til et møde, tale konkret om, hvordan man som leder har fået refereret tingenes tilstand, og derefter vil man - sammen med medarbejderen - undersøge:

- Hvornår er problemet der i mindre grad eller slet ikke?
- Hvad sker der i disse situationer?
- Hvilke styrker har medarbejderen, der kan hjælpe med at kompensere for svagheder i de vanskelige situationer?
- Hvilke kollegaer kan evt. hjælpe med at kompensere for en given svaghed, i de tilfælde, hvor medarbejderen oplever vanskeligheder?
- Er der møder, som medarbejderen ikke behøver at deltage i, hvor andre måske kan dække ind?
- I hvilke situationer har medarbejderen succes med sit arbejde, og kan man forestille sig at han/hun bruger mere tid i disse sammenhænge?

Etc. Dette er eksempler på en klassisk styrkebaseret udforskning af, hvilke styrker medarbejderen har, som kan kompensere for svagheder, hvilke kolleger, der har styrker, som evt. kan dække for medarbejderen svagheder, og om det er muligt for medarbejderen at holde op med at befinde sig i de situationer, hvor en svaghed viser sig. Det er også en mulighed, at man hjælper medarbejderen med at omformulere en situation, så aggressionen og forsvarsmekanismen ikke bliver udløst, idet situationen bliver anskuet fra en anderledes, mere nysgerrig tilgang. F.eks., at man hjælper medarbejderen med at omformulere tanker om kunden som værende uvidende, uforstående og besværlig til at snarere at være parat til at modtage ny information/lære noget, i stand til at undersøge og tage til sig og fornuftigt kritisk stillingtagende i forhold til ikke at lade virksomheden købe noget, der ikke er behov for eller som ikke vil skabe merværdi. Medarbejderen bliver hjulpet til at tænke konstruktivt og måske endda positivt om kunden, inden mødet går i gang - hvilket vil redefinere hele situationen.

Denne måde at håndtere svage situationer på, kan opsummeres i det, vi i bogen Styrkebaseret ledelse kalder CARE modellen. Når du befinder dig i en situation, hvor en af dine svagheder viser sig, skal du CARE:

Compensate - kompenser med en styrke

Ally - allier dig selv med en der har den styrke, der er behov for, men som du mangler i den givne situation.

Redefiner/omformuler dine tanker om situationen, så du kan møde konstruktivt og imødekomende op til den.

End - slut med at være i aktiviteter, hvor dine svagheder kommer frem.

Sidstnævnte er naturligvis langt fra altid muligt, men nogle gange er det faktisk muligt at holde op med at befinde sig i situationer, hvor vi åbenlyst er svage og ikke bidrager konstruktivt. Ind imellem er det "bare" dårlige vaner eller manglende omtanke der gør, at vi stadig deltager i aktiviteter, hvor andre klart ville gøre det bedre end os.

Ovenstående er blot et enkelt eksempel på, hvordan man kan gribe et konkret problem styrkebaseret an. Der findes et hav af eksempler i bogen Styrkebaseret ledelse på hvordan man kan gå styrkebaseret til dialoger, til at håndtere situationer, hvor en afdeling eller en medarbejder ikke trives/er stressede, hvordan man løser konflikter, samler op på medarbejdervurderinger, får sit team til at (top) performe og hvordan man kan lave en styrkebaseret strategiproces. I alle sammenhænge ligger der en grundlæggende ledelsesfilosofi, en bestemt måde at tænke om problemløsning bag tilgangene, der bygger på følgende principper og forståelse omkring, hvad der mest effektivt udvikler mennesker og organisationer:

Illuminer og kast lys over det, du ønsker at se mere af

Dyrk styrkerne, kompenser for svaghederne

Eksperimenter, lær, juster

Accepter tingenes tilstand og vær autentisk

Led efter gode intentioner, grunde og forklaringer

Positivitet betyder noget

Involvering er afgørende

Timing og nærvær er altafgørende

Som du måske bemærker, så har den styrkebaserede ledelsesfilosofi har meget til fælles med situationsbestemt ledelse. Vi afgør - på baggrund af medarbejderens kompetenceniveau og den aktuelle situation, man befinder sig i - hvad der vil være det rigtige at gøre i en given situation. Det betyder, at man ikke blindt kan bruge et redskab, fx. en spørgeteknik, fra bogen til at løse en situation. Timingen er vigtig, og det kræver nærvær, menneskelig forståelse og indlevelse, når man sammen med medarbejderne forsøger at løse problemer. Til gengæld, så er det erfaringen, at det både er sjovere, mere rart OG effektivt, at løse problemer ud fra den styrkebaserede tilgang end fra en klassisk problemfokuseret tilgang. Årsagen er flertydig. Det skyldes sandsynligvis både pygmælion-effekter (at man tror på det bedste i mennesker og dermed får skabt en selvopfyldende profeti, hvor vi selv andre forsøger at leve op til det, vi tegner op, som vi tror på kan lade sig gøre), og at man via styrkebaserede spørgsmål får undersøgt og kastet lys på løsninger, der ikke tidligere var tydelige. Tilgangen er frisættende, idet den dyrker det gode og positive i mennesket, og hjælper medarbejdere og kollegaer til at bygge på hinandens styrker og kompensere for hinandens svagheder.

Det er vigtigt at påpege, at den styrkebaserede leder bevidst leder efter og dyrker styrker i en medarbejder, i sig selv, i et team og på den organisatoriske plan. Men samtidigt anerkender, at man bliver nødt til at kompensere for de svagheder, der også er. Det er ikke nok kun at tale om at forstørre styrker, det at håndtere et problem kræver også, at man er bevidst om egne (og andres svagheder) og ved, hvad der skal til for at komme dem til livs.

En måde at spotte både styrker og svagheder på, er ved at føre energi-dagbog. Den enkelte medarbejder bliver bedt om over en 14 dages periode hver dag at skrive ned på en skala fra 1-10 hvilket energiniveau han/hun har i forskellige situationer i løbet af dagen. Det er vigtigt at være konkret, at bemærke omstændigheder omkring situationen, fx hvor mange mennesker, der er til stede og om man selv eller andre har hovedansvaret for at noget bliver gjort. Efter 14 dage tegner der sig et mønster. Det vil blive tydeligt, hvornår det er, at man er fuld af energi, og hvornår man er drænet. Herudfra kan man udlede hvilke styrker og svagheder man har. Feks kan man opdage, at man er i flow og næsten glemmer sig selv i situationer, hvor man lægger strategiske planer for fremtiden og er involveret i diskussioner omkring positionering og beslutningstagning der har med virksomhedens overlevelse at gøre. Er man fyldt af energi i disse situationer har man nok styrken "strategisk". Det kan også være, at man opdager, at man elsker at lytte og sætte sig i andres sted, at tage højde for andres følelser, inden man træffer en beslutning - her har man nok at gøre med styrken "empatisk". Til gengæld kan man opdage, at man bliver drænet af situationer, hvor man skal konfrontere andre med deres fejl, mangler og lave performance - man har nok svagheden "konflikttsky".

Første skridt på vejen til at implementere og bruge det styrkebaserede ledelsesparadigme er dermed, at man bliver bevidst om styrker og svagheder, og hvordan man kan bringe styrker yderligere i spil og kompensere for svagheder. Dernæst vil man kunne bruge paradigmet til at løse problemer på en effektiv og sund måde - hvis man altså vel og mærke "køber ind på" hvad der efter erfaring, teori og forskning peger på hurtigst og mest effektivt skaber udvikling - the ideal pit.

Kilde:

Brun, P.H., Cooperrider, D., Ejsing, M.: "Styrkebaseret ledelse. Redskaber til at skabe effektive og sunde organisationer". Erhvervspsykologi serien fra Dansk Psykologisk Forlag. 2 udgave, april 2019.