

Mads Bab

I GANG MED STYRKEBASERET LEDELSE

Håndbog med ideer og teknikker til
at sikre mere engagement, robusthed
og resultater der holder.



På
styrkebaseretledelse.dk
følger otte videoer,
værktøjer til download,
plus links til uddybende
kilder.



I GANG MED STYRKEBASERET LEDELSE

– Mads Bab

Mads Bab

I gang med styrkebaseret ledelse

Copyright © 2015 Gnist Aarhus ApS

All rights reserved

Udgivet 2015 af Gnist Aarhus ApS

1. udgave, 1. oplag 2015

ISBN 978-87-998229-0-4

Bogen er sat med Minion Pro

I samarbejde med: Marlene Kongsted, Marianne Bundsbæk Bab

Grafisk layout: Julie Flansmose

Redaktion og korrektur: Goodworks

Tryk: GraphicUnit

Printed in Denmark

Gengivelse af denne bog eller dele af den er ikke tilladt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Dog er det tilladt at bringe korte uddrag i forbindelse med omtale eller anmeldelser.

Gnist.com

INDHOLDSFORTEGNELSE

Bogen kan naturligvis læses fra start til slut, men kapitlerne kan dog også læses enkeltvis afhængig af din interesse. Her kan du se hvad de hver især handler om.

INDLEDNING S. 6

KAPITEL 1 : INTRODUKTION TIL STYRKEBASERET LEDELSE S. 8

Styrkebaseret ledelse har relevans på både organisatorisk, team- og individuelt niveau. Kapitlet introducerer de tre tilgange og beskriver ti forskningsdokumenterede effekter, der påvirker bundlinjen.

KAPITEL 2 : HVAD ER STYRKEBASERET LEDELSE? S. 14

Styrkebaseret ledelse er en ledelsesform, der søger at identificere, forstå og udvikle kombinationen af mål, færdigheder og karakterstyrker. Kapitlet beskriver, hvad styrkebaseret ledelse er, og hvad det ikke er.

KAPITEL 3 : PRÆSTATIONER FRA KERNEN S. 22

LEGO vendte krise til succes ved at fokusere på virksomhedens kerneforretning. Kapitlet introducerer tanken om, at vi mennesker har en tilsvarende kerne, hvor vi skaber vores mest holdbare resultater.

KAPITEL 4 : AT SPRINGE TIL NÆSTE S-KURVE S. 30

S-kurver udtrykker bl.a., hvordan resultater ændrer sig over tid. Kapitlet belyser hvorfor du som leder bør tænke på springet til den næste s-kurve fremfor kun at fokusere på din nuværende s-kurve.

KAPITEL 5 : 10-TALLER OG 4-TALLER S. 36

Vi har en tendens til at analysere problemer og fejl i dybden. Det skal vi fortsætte med, men det giver også mening af analysere vores succeser og gode præstationer. Kapitlet giver viden om, hvorfor og hvordan det bør gøres.

KAPITEL 6 : SOM FISK I VANDET S. 41

Følelsen af at have det som en fisk i vandet opstår især i krydsfeltet mellem meningsfyldte mål, færdigheder, der skaber flow og karakterstyrker, der giver energi. Kapitlet går i dybden med de tre områder, og hvordan du kan arbejde med dem som leder for at sikre engagement og robusthed.

KAPITEL 7 : DET PERIODISKE SYSTEM AF MOTIVATION S. 54

Forskere har identificeret 24 karakterstyrker, som er forbundet med menneskers indre motivation og oplevelse af mening. Styrkerne går igen på tværs af kulturer, aldersgrupper og samfundsskel. I kapitlet introduceres de igennem *Det periodiske system af motivation*.

KAPITEL 8 : SITUATIONSBESTEMT + STYRKEBASERET LEDELSE S. 64

Situationsbestemt ledelse er en af verdens mest anerkendte ledelsesmodeller og indeholder en genial logik. Ledelse bør tilpasses den enkelte medarbejders niveau af færdigheder og motivation. Kapitlet kæder situationsbestemt og styrkebaseret ledelse sammen.

KAPITEL 9 : HVAD NU? S. 69

Jeg runder bogen af med et eksempel fra en projektleder i en af landets største virksomheder. Projektlederens pragmatiske tilgang til styrkebaseret ledelse betød, at hendes afdeling gik fra at have den laveste performance til at være den mest succesfulde i hendes division.

LITTERATURLISTE S. 72

INDLEDNING

Hvad er, ifølge dig, den bedste type leder?

Der er ingen forskningsmæssige beviser for, at en særlig ledelsesmodel i sin rene form er den mest værdifulde. Tværtimod.

På samme måde, som en dygtig kok kombinerer ingredienser for at opnå den bedste smag, kombinerer en dygtig leder forskellige ledelsesværktøjer for at sikre det bedste resultat.

Jeg har i mine 15 år som ledelsesrådgiver bestemt ikke fundet alle svarene, men jeg har oplevet, hvordan de dygtigste ledere balancerer forskellige ledelsestilgange og dermed sikrer mere bæredygtige resultater. Ovenpå finanskrisen har der været et akut behov for styring og struktur, et behov som langt de fleste ledere har indfriet. Jeg har dog også oplevet, hvordan ledelsen til tider negliger, hvad både forskning og sund fornuft siger om virksomhedskultur, motivation og meningskabende dialog. I bogen har jeg valgt at præsentere en række perspektiver, som rammer ind i de problemstillinger, jeg i dag ser i både offentlige og private organisationer.

Denne bog er en enkel introduktion til styrkebaseret ledelse. Jeg har skrevet den med det udgangspunkt, at styrkebaseret ledelse ikke erstatter andre modeller for ledelse. Den tilgang til styrkebaseret ledelse, jeg præsenterer, ignorerer ikke svagheder og lav performance, men fokuserer i stedet på at sikre en mere holdbar form for engagement og større robusthed blandt medarbejderne.

Jeg præsenterer i bogen ti veldokumenterede effekter af en ledelse, der anvender styrkebaserede redskaber. Jeg beskriver også en lang række anerkendte forskningsresultater, der på forskellig vis underbygger fordelene ved styrkebaseret ledelse. Du finder en komplet liste over referencer og litteratur på bogens

hjemmeside. Det er et spændende materiale, som jeg anbefaler dig at dykke ned i. Vær dog opmærksom på, at nogle af anbefalingerne fra udlandet rammer lidt ved siden af den danske arbejdskultur. En kultur, der kendetegnes ved en høj grad af tillid og medbestemmelse.

Mit arbejde med danske ledere i offentlige og private virksomheder har vist, at styrkebaseret ledelse både resulterer i muligheder og udfordringer. Det er min klare oplevelse, at metoden skaber værdi, hvilket også bekræftes i forskningen, men der er behov for en nuancering af, hvad styrkebaseret ledelse er – en nuancering du kan læse om i denne bog

Jeg håber, at du vil læse min bog med en kritisk nysgerrighed, der leder til spørgsmål. F.eks. hvad der kendetegner dig, når du virkelig lykkes? Hvornår du har det som en fisk i vandet? Men det kan også være spørgsmålet om, hvad der skal til for at realisere et væsentligt større potentiale, end dit team realiserer i dag. Eller spørgsmål, der knytter sig til medarbejdere, der kæmper med dårlige resultater. For som Einstein skulle have sagt: At gøre det samme igen og igen, men forvente et andet resultat, er definitionen af sindssyge.

Vi er ikke sindssyge, men har du tænkt over, hvad det vil betyde for din afdeling eller din virksomhed, hvis du ændrer taktik i forhold til de medarbejdere, der præsterer dårligst?

Bogen indeholder ni kapitler, der både kan læses samlet og hver for sig. Læser du bogen fra ende til anden, vil du opleve at visse pointer bliver gentaget. Jeg introducerer hvert kapitel og afslører et par af de pointer, du kan finde mere viden om i korte videoer, som du finder på styrkebaseretledelse.dk. Undervejs linker jeg også til en række spændende videoklip på YouTube, der underbygger bogens pointer.

KAPITEL 1

INTRODUKTION TIL STYRKEBASERET LEDELSE

- HVAD BØR DU TÆNKE OVER IFT. DIT EGET SYN PÅ LEDELSE?
- ER STYRKEBASERET LEDELSE MEST RELEVANT I FORHOLD TIL MANAGEMENT ELLER LEDELSE?
- HVORFOR ER STYRKEBASERET LEDELSE GOD BUSINESS?

Se kapitlets centrale pointer præsenteret i en video på styrkebaseretledelse.dk/intro



Styrkebaseret ledelse er ikke en avanceret roseøvelse – i nogle sammenhænge tværtimod. Ros gør os gladere, men sjældent klogere. Styrkebaseret ledelse har til formål at gøre mennesker klogere på forudsætningen for at lykkes – og sekundært at gøre folk glade.

Grundlæggende er det min oplevelse, at flere ledere bør reflektere over deres forestilling om styrker kontra svagheder. Mennesket har for vane at tillægge svagheder en større betydning end styrker. Derfor er det kun naturligt, at vores arbejdskultur bygger på en grundlæggende antagelse om, at færre svagheder er ensbetydende med mere succes.

STYRKEBASERET LEDELSE HANDLER IKKE OM AT IGNORERE SVAGHEDERNE, MEN OM AT BALANCERE FOKUS SÅ BÅDE STYRKER OG SVAGHEDER FÅR BETYDNING.

Bogen vil tydeliggøre, at styrkebaseret ledelse ikke er en ledelsesmodel, der står alene. Den er en mulighed i den del af ledelsesspektret, der handler mere om dialog end om styring – om leadership mere end management. Det er en ledelsestilgang, der er lige relevant for ledere i det private og ledere i det offentlige.

Som jeg kommer ind på senere, er god ledelse ikke ensbetydende med 100 % styrkebaseret ledelse, men en kombination af principper og metoder, der gør, at du som leder får mere engagerede og mere robuste medarbejdere. Medarbejdere, der bedre forstår, hvad der skaber succes for dem og for virksomheden. Hver dag.

Styrkebaseret ledelse har både relevans i det private og det offentlige – det gælder særligt i forhold til tre niveauer af ledelse:



ORGANISATORISK/STRATEGISK:

På det organisatoriske og strategiske niveau er styrkebaseret ledelse et spørgsmål om kultur. Det er et ledelsesmæssigt valg, hvor man tillægger medarbejdernes engagement og robusthed afgørende betydning for realisering af virksomhedens potentiale. Styrkebaseret ledelse kræver, at man på det organisatoriske niveau anlægger et langsigtet fokus på at skabe resultater på lige fod med et mere driftsorienteret perspektiv. Styrkebaseret ledelse på det organisatoriske niveau betyder, at ledelsen må justere sit sprog, så kommunikationen

handler om, hvad der styrker organisationen. Forskning peger på, at det har store effekter, når ledelsen integrerer et styrkefokus ind i virksomhedens DNA.

TEAM:

I næsten alle jobfunktioner er hverdagen kendetegnet ved relationer, e-mails, møder, telefonsamtaler og andre interaktioner. Tænk, hvis medarbejderne i hver af disse interaktioner havde fokus på at opbygge engagement og robusthed i hinanden? Udtrykt i den sociale kapital handler styrkebaseret ledelse bl.a. om at facilitere dialoger, der sikrer tillid. Ikke kun leder og medarbejder imellem, men også mellem medarbejderne. Jo bedre indsigt de enkelte teammedlemmer har i hinanden, og jo mere de forstår, hvad der engagerer og styrker de andre i teamet, desto større potentiale kan teamet realisere.

INDIVIDUELT:

Essensen af styrkebaseret ledelse på individniveau er at have det som en fisk i vandet. Det kræver, at medarbejderen, i realiseringen af sine mål, oplever perioder med flow og en hverdag kendetegnet ved meningsfyldte fremskridt. Som styrkebaseret leder er man fleksibel i forhold til opgavernes udførelse. Det betyder, at man hele tiden forsøger at forstå medarbejderne og deres motivation. De største effekter af styrkebaseret ledelse kommer, når lederen indgår i dialog med sine medarbejdere om forhold, der skaber styrke.

Det er afgørende at forstå, at styrkebaseret ledelse ikke er en komplet ledelsesmodel, der med snuptagsløsninger kan foldes ud i hele organisationen. Det er en ledelsesmodel, der supplerer en lang række andre tilgange, og som bør anvendes på en måde, der passer til den enkelte virksomhed. Hvis ledelsen i kombination med andre tilgange gøres en smule mere styrkebaseret på organisatorisk, team og/eller individuelt niveau, vil man med stor sandsynlighed opleve en positiv effekt på et eller flere områder. Forskning har dokumenteret en række af disse interessante effekter, der enten direkte eller indirekte påvirker bundlinjen positivt.

TI DOKUMENTEREDE MÅDER, HVOR STYRKEBASERET LEDELSE FRIGIVER ØKONOMISK OG MENNESKELIGT POTENTIALE

Den styrkebaserede ledelse er i dag en af de ledelsesformer, der forskes mest i. Den sammenkæder elementer fra psykologi, organisationsudvikling, ledelse og management. Lige nu viser anerkendt forskning:

1. Performance, kundetilfredshed og profitabilitet

Ledere, der sikrer dialog om styrke i dagligdagen, oplever forstærket performance i teams og individer samt mere tilfredse kunder og større profitabilitet.

2. Talentfastholdelse

En kultur, der tager medarbejdernes styrke seriøst, fastholder talenter og oplever generelt mindre medarbejderomsætning.

3. Engagement

Mennesker, hvis arbejde medvirke til at skabe styrke, oplever seks gange mere engagement i det, de laver.

4. Ideer og innovation

59 % af de mennesker, hvis arbejde fokuserer på styrkeudvikling, får deres bedste ideer på jobbet. Kun 3 % af de mennesker, som har et arbejde, der ikke fokuserer på styrke, får deres bedste ideer på jobbet.

5. Målopfyldelse

Mennesker, der fokuserer på styrke, når deres mål hurtigere og bedre end mennesker, der ignorerer eller nedprioriterer deres styrke for at fokusere på at minimere svagheder. Derudover oplever mennesker med fokus på styrke større glæde ved at opnå deres mål.

6. Mening

Mening vurderes af alle danskere som den mest afgørende forudsætning for arbejdslyst. Styrkebaseret ledelse med et konsekvent og situationsbestemt fokus, fremmer trivsel, oplevelse af mening og passion i jobbet.

7. Selvtillid, selvværd og handlekraft

Mennesker, der er bevidste om deres styrker og aktivt bruger dem i hverdagen, er mere selvsikre end dem, der primært fokuserer på at minimere det, der svækker dem. At udvikle sine styrker har afgørende betydning for oplevelsen af selvtillid, selvværd og handlekraft.

8. Læring

Læring har de bedste vilkår, når der bliver taget udgangspunkt i det, der styrker den enkelte, og vedkommende møder nye udfordringer med styrke.

9. Forandringer

Mennesker, der føler sig stærke som resultat af styrkefokus, er hurtigere til at tilpasse sig og håndtere forandring gennem en mere kreativ og proaktiv adfærd.

10. Stress og robusthed

Et øget styrkefokus medvirker til at nedbringe og fastholde et lavt niveau af stress. Det fremmer også robusthed og evnen til at håndtere udfordringer.

Tør du regne på, hvor stort et potentiale de ti punkter rummer for din organisation? For dit team? For en af dine medarbejdere?