

# STYRKETRÆNING SOM LEDELSESREDSKAB

## Case interview med Åkanden om styrkebaseret ledelse

Daginstitutionen Åkanden i Nordsjælland har sat fokus på medarbejdernes styrker i det daglige arbejde. Det får opgaver og ressourcer til at hænge bedre sammen med pædagogikken og styrker arbejdsmiljøet - alt sammen til gavn for børnene.

”Min fornemste opgave som offentlig leder er at skabe balance mellem opgaver, ressourcer og faglighed. Vi er hele tiden presset af stigende krav og færre ressourcer. Hvis vi skal yde mere, skal vi gøre noget andet, end vi plejer. I dag er der en tendens til, at vi alle sammen skal kunne det hele. Men hvad nu hvis vi hver især gør det, vi er allerbedst til: Hvad vil det betyde for arbejdsfordelingen, hvordan vil opgaverne blive løst, og hvilken pædagogik vil vi så kunne tilbyde børnene?”

Det er nogle af de spørgsmål cand.pæd.psyk. Heidi Paaske Jørgensen har stillet sig selv for at gøre et velfungerende arbejdsmiljø endnu bedre. Hun er daglig leder af den integrerede institution Åkanden i Værløse, der har omkring 70 børn fordelt på fire team i vuggestue og børnehave. Hun er også uddannet coach og certificeret i styrkebaserede værktøjer baseret på VIA styrker (se boks).

### POSITIV ARBEJDSFORDELING

I forhold til børn er det helt naturligt at arbejde pædagogisk med styrker og det, børn er gode til. Nu har Heidi Paaske Jørgensen også introduceret styrkebaseret udvikling som ledelsesredskab og har indtil nu hjulpet omkring halvdelen af institutionens 17 faste medarbejdere med at finde frem til deres personlige styrker. Tilbagemeldingerne fra de medarbejdere, der har taget imod tilbuddet, er meget positive.

”De synes, det er vildt sjovt, at der nu bliver sat ord på deres topstyrker, og jeg oplever også, at medarbejderne bliver mere åbne over for kollegernes styrker. Samtidig er det blevet lettere for mig at argumentere for, hvorfor en konkret opgave skal ligge hos en bestemt medarbejder eller team. I dag bliver arbejdet fordelt til de af medarbejderne, der har særlige styrker i forhold til den enkelte opgave, og ikke som før til den, der har tid eller kender til opgaven i forvejen. Vi har simpelthen ikke tid til, at alle løber rundt efter den samme bold. På den lange bane håber jeg, at vi får frigjort ressourcer til andre opgaver”, siger Heidi Paaske Jørgensen.

## FORTÆL DE GODE HISTORIER

Hvad gør man rent praktisk, når opgaverne skal fordeles på baggrund af styrker? Det handler ifølge Heidi Paaske Jørgensen om at coache medarbejderne og fortælle de gode historier baseret på observationer fra daglige arbejdssituationer.

”Når en medarbejder får lov at fortælle andre, hvad hun er rigtig god til, skabes der en særlig dialog. Som leder samler jeg på positive observationer af mine medarbejdere, som jeg kan give tilbage igen, når vi taler om deres styrker. Her skal jeg være knivskarp i min kommunikation, så jeg kan hjælpe medarbejderne med at tolke styrkerne i forhold til bestemte arbejdsopgaver. Så bliver det mere konkret, hvorfor eksempelvis opgaven ’samarbejde med køkkenet ’ eller ’billedbehandling på computeren’ skal ligge hos netop den medarbejder eller det team”.

## VI SKAL STADIG UDVIKLE KOMPETENCER

Høje positive forventninger går rent hjem, både hos børn og voksne, og hverdagen glider lettere, når vi gør det, vi er bedst til, mener Heidi Paaske Jørgensen. Men det må ikke være en sovepude for at undgå opgaver, man er mindre god til. For eksempel ligger alle pædagogiske data og kommunikation med forældrene i dag i it-systemer. En medarbejder, der ikke kan logge sig på for at se, hvad kollegerne har skrevet om barnet, kan ikke levere en god forældresamtale. Nogle medarbejdere er rigtig gode til det, men det er også vigtigt at hjælpe dem, der er svage på it til at blive bedre, så de ikke bliver koblet af. Pointen er bare, at man ikke skal udvikle de svage områder i perioder med spidsbelastning.

## MERE TID TIL BØRNENE

Forandringerne sker ikke fra den ene dag til den anden. Heidi Paaske Jørgensen ser det som en proces, der skaber et fælles sprog og gradvis ændrer måden at tænke, tale og handle i positiv retning. Vinderne er børnene.

”Det er min hypotese. Et godt eksempel er den medarbejder, der en dag stod på personalestuen og kæmpede med en opgave på computeren. Pludselig siger hun: ”Nej, nu henter jeg min kollega, og så går jeg ind og passer nogle børn”. Hun vidste bare, at kollegaen kunne løse opgaven på kort tid. Det er anderledes end før, hvor man død og pine skulle gøre det færdigt selv. Nu er det blevet helt legalt at stå ved, at kollegaen er god til det, og jeg er god til noget andet. Så har vi gjort det på den halve tid, og begges ressourcer kommer hurtigere tilbage på børnene. Børn udvikler sig ved at få nærvær. Jo flere af disse tidslommer, vi kan finde, og jo flere øjne og ører er der på børnegruppen, des mere udvikling kan vi skabe”, fastslår Heidi Paaske Jørgensen.

## FAKTA

### VIA styrker - Values In Action

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 6 overordnede kategorier. Forskningen bag VIA 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.

### Styrkekort gør det abstrakte konkret

Mange oplever det som meget 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 og Forankre** egne personlige styrker. Styrkekortene bruges i dag af undervisere, vejledere, coaches, konsulenter og virksomheder, der arbejder målrettet med styrker. Kortene findes i forskellige varianter med udgaver målrettet unge i skolealderen samt voksne og er udviklet af henholdsvis erhvervspsykolog, MAPP Ebbe Lavendt, Center for Positiv Psykologi (<http://www.positivpsykologi.dk>), og stifter af Gnist, MAPP Mads Bab (<http://gnist.com>).



## 10 GODE GRUNDE TIL AT ARBEJDE MED STYRKER SOM LEDELSESREDSKAB

Dine medarbejdere:

- trives bedre
- er mere selvsikre
- har højere selvværd
- har mere energi og gejst

- oplever mindre stress
- er mere modstandsdygtige
- præsterer bedre
- er mere engagerede
- er bedre til at nå deres mål
- udvikler sig hurtigere og opnår vedvarende forbedringer

*Kilde: CAPP 2010*

## OM FORFATTERNE

Artiklen er skrevet i et samarbejde mellem:

- Ulla Schade, journalist, kommunikationsrådgiver & coach, [www.schadekom.dk](http://www.schadekom.dk)
- Ebbe Lavendt, autoriseret erhvervspsykolog, Master i Anvendt Positiv Psykologi og ph.d.-studerende, [www.positivpsykologi.dk](http://www.positivpsykologi.dk)
- Mads Bab, Master i Anvendt Positiv Psykologi, [www.gnist.com](http://www.gnist.com)

Citer venligst denne business case som: Schade, Ulla; Lavendt, Ebbe; & Bab, Mads (august 2012). *Styrketræning som ledelsesredskab: case interview med Åkanden om styrkebaseret ledelse*. København: Center for Positiv Psykologi.