

Næste generation af Styrkebaseret ledelse

– Hvad skal der til for at udvikle styrkebaseret ledelse til moderne organisationers komplekse udfordringer?

Niels-Henrik Sørensen
cand.psych., partner i LEAD – enter next level A/S

Peter Drucker formulerede "maggi-terningen" af sit livs arbejde med strategi og ledelse sådan her: "Lederskabets opgave er at samle vores styrker, så vores svagheder bliver irrelevante". Men kan det virkelig passe? Hvad sker der, når vores ledere alene forlader sig på styrker?

Denne artikel giver et bud på, hvordan næste generation af styrkebaseret ledelse skal formuleres, for at en styrkebaseret tilgang reelt bliver en løftestang for at udvikle effektive ledere, som både kan løfte trivsel og produktivitet. Artiklen udfordrer den klassiske styrkebaserede tæknings snævre fokus på styrker og svagheder. En velbevaret hemmelighed er nemlig, at overgjorte styrker er lige så stor kilde til ineffektivitet og mistrivsel, som svagheder er. Ambitionen med denne artikel er at tilbyde ledere og HR et nuanceret blik for, at "det, der skal til" for at udvikle effektive ledere og organisationer, er den forskningsunderbyggede erfaring, at effektive ledere både løfter deres svagheder, dyrker deres styrker og evner at skrue ned for deres overgjorte styrker (Kaplan & Kaiser, 2006).



Hvorfor styrkebaseret ledelse

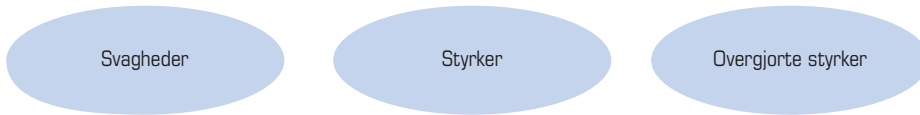
Uden den styrkebaserede tilgang til ledelse kommer man let til at overfokusere på svagheder. Tænk blot på Ekstrabladets forside. Dette sker ofte på bekostning af at kende vores styrker – altså det, vi er allerbedst til, hvor vi er mest kreative og kompetente. Som svar på en ensidigt svaghedsfokuseret ledelsesudvikling har styrkebaseret ledelse uden tvivl flyttet udviklingsarbejdet i en produktiv og energigivende retning. Budskabet i styrkebaseret ledelse er, at du som leder skal kende og håndtere dine styrker og svagheder. Men som Drucker udtrykker det, skal dette foregå ved at dyrke dine styrker, så dine svagheder bliver ubetydelige.

Hvorfor er det et problem? Det er det, fordi "styrkefanatikere" overser, og træner ledere til at overse, at ledelsesadfærd ikke kun udgøres af styrker og svagheder, men i lige så høj grad af *overgjorte* og dermed *ineffektive styrker* (Kaplan & Kaiser, 2006).

Figur 1: Fokus i traditionel ledelsesudvikling og i styrkebaseret ledelsesudvikling



Figur 2: Fokus i versatil ledelsesudvikling / Ledelsesforståelsen bag versatil ledelse

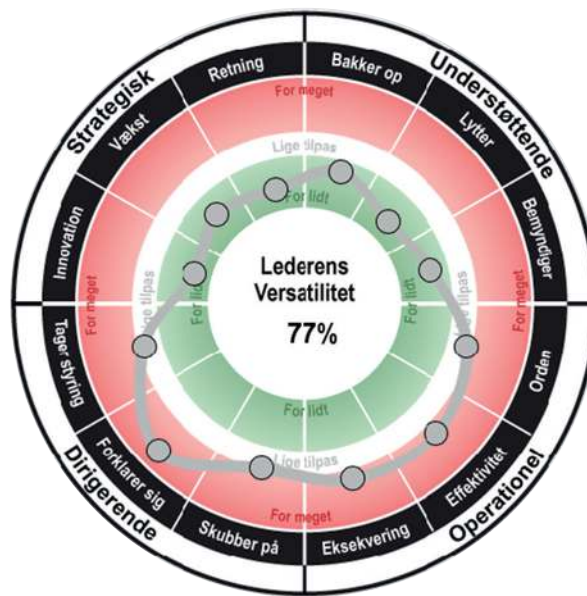


Arbejdet med styrker i organisationer, hvor den dominerende udviklingskultur baserer sig på fejlfinding og korrektion, kan påviseligt forbedre medarbejdernes performance og trivsel. Ledere og medarbejdere, som er bevidst om sine styrker, vil i højere grad være i stand til at anvende disse proaktivt (Kaplan & Kaiser, 2006). Men et ensidigt fokus på styrker vil sandsynligvis bringe mindre trivsel, engagement og performance med sig end en balanceret tilgang, der både rummer det positive og det negative – altså styrker, overgjorte styrker og svagheder. Forskning viser, at det negative i form af negative emotioner har afgørende betydning for bl.a. motivation, kreativitet og trivsel (Rego et al., 2012; Fredrickson, 2013), samtidig med at håndtering af overgjorte styrker og udvikling af en balanceret ledelsesstil – såkaldt versatil ledelse – kan redegøre for 50 % af, hvad der adskiller de mest effektive ledere fra de mindst effektive ledere på parametrene trivsel, produktivitet og overordnet ledelseffektivitet (Kaplan & Kaiser, 2006; Sørensen & Grøn, 2015).

For meget af en god ting

Næste generation af styrkebaseret ledelse skal derfor suppleres med den simple erkendelse, at for meget af en god ting kan være et reelt problem. At broccoli er sundt betyder ikke, at det er sundt at leve udelukkende af broccoli, ligesom det at være stærk på detaljen er godt, men at micro-management ikke nødvendigvis opleves trivsels- eller produktionsfremmende. Men hvem rammes af "for meget af en god ting", og hvordan udvikler vi bedre ledere?

Figur 3: Den effektive leder udvikler et bredt repertoire af komplementære styrker, såkaldt versatil ledelse



Selv en stærk leder er ikke immun over for at overgøre sine styrker. Faktisk stiger risikoen for at overgøre sine styrker, i takt med hvor stærk styrken er, ligesom sandsynligheden stiger for, at man er uvidende om, at ens styrker kan tages for langt (Kaplan & Kaiser, 2013). Styrkebevægelsen inviterer ledere og HR til at forestille sig, at det er muligt at fremhæve styrker og sætte svagheder i bås. Virkeligheden er imidlertid, at man ikke blot kan tilsidesætte sine svagheder, idet de ofte er uløseligt forbundet til ens styrker. Den for styrkefortalerne ubekvemme sandhed er, at svagheder ofte er biprodukter af styrker. For dirigerende ledelse gør medarbejderne passive – og bliver ineffektiv. For understøttende ledelse sætter for lidt retning – og gør medarbejderne rådvilde. Effektiv ledelse er en balanceakt mellem modsatrettede ledelsesfokus. At blive en bedre leder handler altså ikke om at skrue op for sine styrker og håbe på, at svaghederne bliver ubetydelige, men deri-

- ➔ mod om konstant at tilpasse styrkernes volumen til den givne situation (Kaplan & Kaiser, 2013).

Derailment – Den styrke-baserede leder findes ikke

Problemet er, at den styrkebaserede tilgang tilsidesætter, hvad vi ved om, hvorfor ledere derailer og bliver afsporet i deres karriere (Kaiser, 2009). De styrker, som værdsættes hos ledere af medarbejdere, f.eks. en stærk operationel, faglig og dirigerende ledelsestil med styr på produktionen, bliver til stærke derailment-faktorer, des højere lederen kravler op i hierarkiet – i organisationens leadership-pipeline. De operationelle og faglige styrker bliver til micro-management og bypass af faglige medarbejders mulighed for at bidrage med kvalificerede input – ligesom dirigerende ledelse, som er en dyd på det operationelle niveau, bliver opfattet som selvpromovering, dårlig opdragelse og rigiditet på de højere ledelsesniveauer. Her er stærke tværgående samarbejdsegenskaber og strategisk ledelse nødvendige styrker at udvikle for at arbejde effektivt (Dahl & Molly Søholm, 2013).

Den primære årsag til at topledere derailer – altså kører af sporet – er relationsproblemer. Selv den dygtigste strateg kan ikke uddelegere opgaven med at skabe og opretholde gode relationer i det organisatoriske landskab, hvilket ville være den simple styrkebaserede tilgangs svar på problemet "staff around" – det ansætter vi os ud af (Kaiser, 2009). Lederen er nødt til at udvikle sine relationsevner i balancen mellem understøttende og dirigerende ledelsesadfærd, samtidig med at han er en stærk strateg med styr på den daglige drift. Ellers kan det let gå galt.

Center for Creative Leadership, der har studeret ledelsesafsporing i mere end to årtier, har fundet, at den mest almindelige årsag til afsporing kan spores tilbage til en svaghed (Kaiser & White, 2008). At opfordre ledere til ensidigt at maksimere deres styrker – ofte på bekostning af lige så nødvendige komplementære styrker (Kaiser, 2006) – er således uforvarende at opfordre dem til overdreven og fejlagtig brug af deres



styrker. Konklusionen er, at den ensidigt styrkebaserede topleder ikke findes. I en stadig mere kompleks tidsalder med knaphed på talent og bekymring for medarbejderengagement og bibeholdelse, er det intet under, at vi er ivrige efter at omfavne en tilgang, der beskæftiger sig med det positive og stærke. Men dette er en risikabel strategi, da den stigende kompleksitet kalder på ledere, som er i stand til at håndtere og operere under komplekse forhold – og her er det ikke nok at have et begrænset repertoire af styrker. Det er intuitivt mere sandsynligt, og der er forskningsmæssigt belæg for, at en versatil, alsidig og balanceret tilgang til læring og udvikling vil skabe de ledere, vi så desperat har brug for i disse usikre og omskiftelige tider (Kaiser, 2009).

Derfor er det også på tide at gøre op med den simple styrkebaserede ledelsestilgang og tilføje "det, der skal til" – nemlig et nuanceret blik for, at ledelsesadfærd skal udvikles inden for en forståelsesramme, hvor adfærd udgøres af både svagheder, styrker og overgjorte styrker, og at effektive ledere udvikler styrker inden for modsatrettede men komplementære ledelsesstile – det som Kaplan og Kaiser kalder versatil ledelse.

Den næste generation af styrkebaseret ledelse må suppleres med viden, begreber for og metoder til at arbejde med, at effektive ledere er versatile ledere – dvs. ledere med et bredt perspektiv og stort modsatrettet ledelsesrepertoire, der gør dem i stand til at håndtere en hel række komplekse udfordringer som øget globalisering og hastighed. ➔

-
- Dahl, K. & Molly-Søholm, T. (2013). *Leadership Pipeline i den offentlige sektor*. Dansk Psykologisk Forlag.
 - Fredrickson, B.L. (2013). *Positivitet: Kilder til vækst*, Dansk psykologisk forlag, København.
 - Kaiser, R.B. (2009). *Too Good to Be True – Are strengths all leaders need?*, Chief Learning Officer.
 - Kaplan, R.B. & Kaiser, R.B. (2006). *The Versatile Leader: Make the Most of Your Strengths Without Overdoing It*, Pfeiffer.
 - Kaplan, R.E. & Kaiser, R.B. (2013). *What Is Lost in Finding Your Strengths*, Leadership Excellence, Vol. 30, No. 5.
 - Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M.P.E. (2012). *Optimism predicting employees' creativity: The mediating role of positive affect and the positivity ratio*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 21:2.
 - Sørensen, N.H. & Grøn, R.T. (2015). *Versatil ledelse – sådan opnår ledere effekt i en VUCA-verden?*, Børsen.