



Styrkebasert utvikling for økt arbeidsglede
og bedre prestasjoner



Dine styrker

Q's:

- *Hva slags hverdagslige ting liker du å gjøre?*
- *Når du er på ditt beste, hva gjør du?*
- *Hva synes du er det mest energigivende du gjør?*



Garcea, N., Harrison, R., & Linley, A. (2014). Living the future: a strengths-based example of restructure and culture at Boehringer Ingelheim. *Strategic HR Review*, 13(3), 111-117.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/SHR-02-2014-0010>

Value through innovation



Boehringer
Ingelheim

Hvorfor bør du følge ekstra godt med i dag?

Review of General Psychology
2001, Vol. 5, No. 4, 323–370

Copyright 2001 by the Educational Publishing Foundation
1089-2680/01/\$5.00 DOI: 10.1037//1089-2680.5.4.323

Bad Is Stronger Than Good

Roy F. Baumeister and Ellen Bratslavsky
Case Western Reserve University

Catrin Finkenauer
Free University of Amsterdam

Kathleen D. Vohs
Case Western Reserve University

The greater power of bad events over good ones is found in everyday events, major life events (e.g., trauma), close relationship outcomes, social network patterns, interpersonal interactions, and learning processes. Bad emotions, bad parents, and bad feedback have more impact than good ones, and bad information is processed more thoroughly than good. The self is more motivated to avoid bad self-definitions than to pursue good ones. Bad impressions and bad stereotypes are quicker to form and more resistant to disconfirmation than good ones. Various explanations such as diagnosticity and salience help explain some findings, but the greater power of bad events is still found when such variables are controlled. Hardly any exceptions (indicating greater power of good) can be found. Taken together, these findings suggest that bad is stronger than good, as a general principle across a broad range of psychological phenomena.

Hva er styrkebasert utvikling?

Identifisere, utvikle og bygge på individers og gruppers sterke sider fremfor å fokusere på svakheter eller mangler.

Vektlegger positive aspekter ved en persons ferdigheter, evner og ressurser for å fremme vekst, engasjement og forbedret prestasjon.





Hva er egentlig styrker?



“Positive **traits** reflected in thoughts, feelings, and behaviours” (Park, Peterson, & Seligman, 2004, p. 603)



“The **ability** to provide consistent, near-perfect performance in a given **activity**” (Clifton & Harter, 2003, p. 111).



“**Characteristics** that promote **adjustment to the environment**” (King & Trent, 2013; Sheldon, Jose, Kashdan, & Jarden, 2015).



“The **characteristics** of a person that allow them to **perform well** or at their personal best” (Wood, Linley, Maltby, Kashdan, & Hurling, 2011, p. 15).



“ An individual’s cognitive representation of the qualities and **characteristics** the individual **displays when at his or her best** ” (Roberts et al., 2005)

Hva er styrker?

“Everybody is a genius. But if you judge a fish on its ability to climb a tree, it will live its whole life believing that it is stupid.”

Albert Einstein



Hva er styrker sammenlignet med...

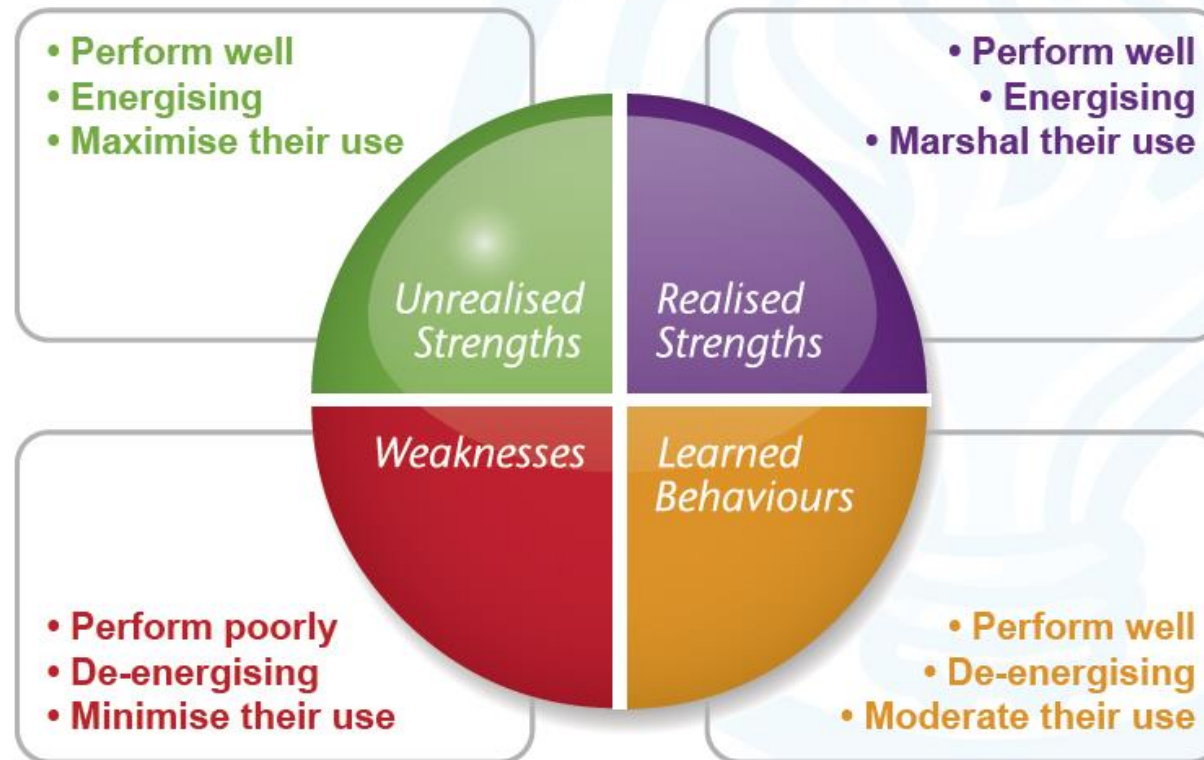


Figure 1: The Realise2 Quadrant Model

Website: https://cappfinity.com/our-products/strengths-profile/?_gl=1*83jxfz*_up*MQ..*_ga*MjgwNDU3NjI5LjE3MzA3MjQyMTE.*_ga_CEZ97X5ZGL*MTczMDcyNDIxMC4xLjEuMTczMDcyNDMwNS4wLjAuMA..

Linley, P. A. (2008). *Average to A+ : realizing strengths in yourself and others*. CAPP Press.

Virker det?



Dine styrker

Q's:

- *Hva slags hverdagslige ting liker du å gjøre?*
- *Når du er på ditt beste, hva gjør du?*
-
- *Hva synes du er det mest energigivende du gjør?*



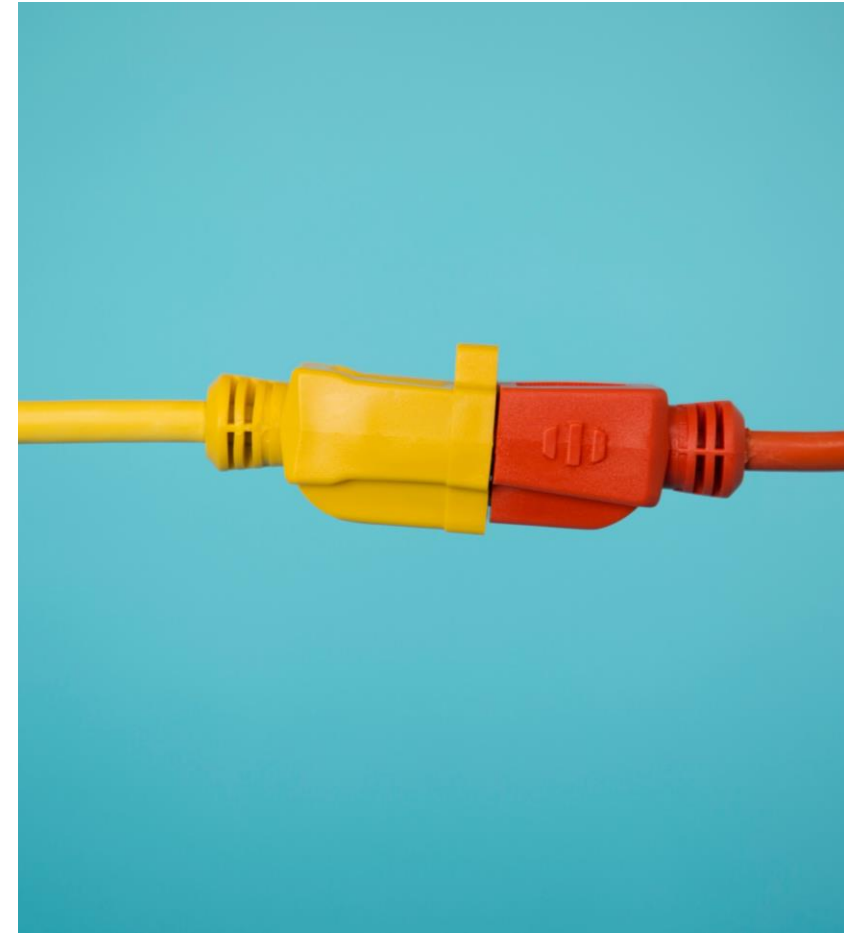
Virkninger I: Korrelasjonsstudier

- Engasjement og økt «well-being»
- Selvtillit
- Mestringstro
- Redusert stress
- Egen og andres vurdering av prestasjoner
- Redusert organisasjonsregistrert sykefravær



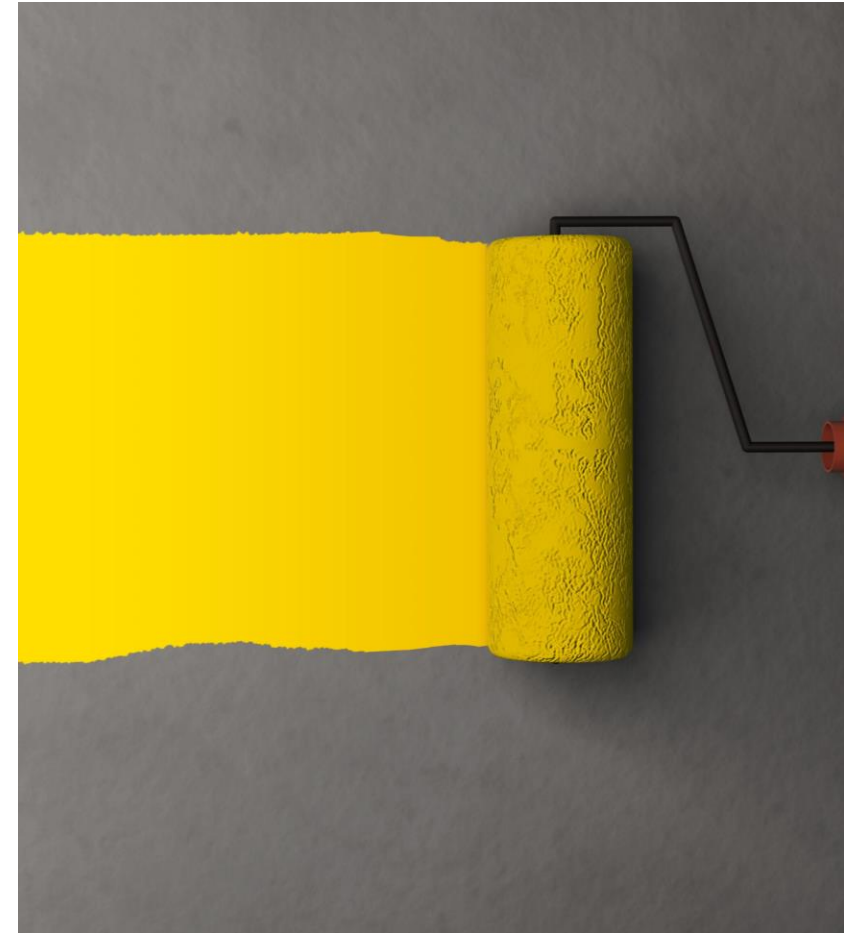
Virkninger II: Kvasi-eksperimentelle studier

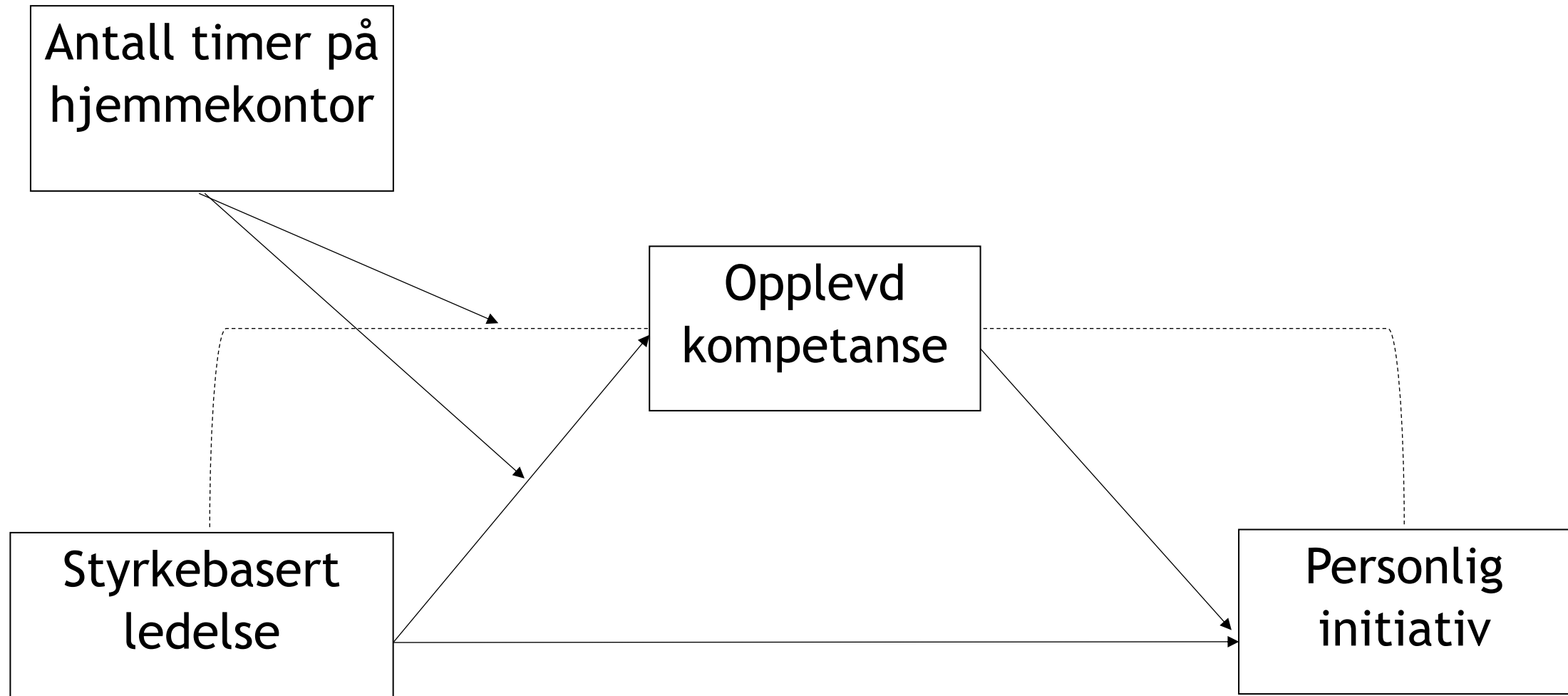
- Positive effekter på lykke og depresjon
- Økt opplevelse av jobben som et «kall» og økt livstilfredshet
- Bruk av styrker - økt «harmonisk lidenskap» - økt «well-being»



Virkninger III: Intervensjonsstudier

- Økt positive emosjoner (korttidsvirkninger) økt psykologisk kapital (korttids- og langtidsvirkninger)
- Økt mestringstro og økt initiativ til personlig vekst
- Jobbforming - styrkeforming - person-jobb match (for eldre...)





Kopperud, K.H., ^ Kost, D. (in press). You Cannot Start a Fire Without a Spark:
Strength-Based Leadership and Personal Initiative. *Journal of General Management*.
DOI: 10.1177/03063070251315975

Og i praksis...?



Tilbakemeldinger

Tilbakemeldinger i seg selv er en nødvendig betingelse for vellykkede utviklingsprosesser

360-graders evalueringer for å fremskaffe tilbakemeldinger

Advarsel!

Multiple kilder

Selvilde

Se for eksempel Lacrenza, et al., 2017



Tenk!

Tenk tilbake på en situasjon i jobben hvor du mener at en av dine medarbeidere virkelig kom til sin rett og **fungerte på sitt beste!**

- Hva var det med denne situasjonen som gjorde at vedkommende utmerket seg?
- Hvilke styrker mener du kom til uttrykk hos medarbeideren din?
- Hva er du mest fornøyd med å huske tilbake på ved din medarbeiders væremåte i denne situasjonen?
- Hva forteller dette høydepunktet om din medarbeider og dennes framtidsmuligheter/potensiale?
- Hvordan kan du hjelpe denne personen til å spille på sine styrker i fremtiden?



Spør!

- Når kan dine kollegaer og din leder regne med deg og ditt bidrag?
- I hvilke roller eller aktiviteter kan dine kollegaer og din leder forvente å se dine beste prestasjoner?
- Innenfor rammen av din organisasjons målsetninger/verdier, hvor tenker du at du kan ha dine største bidrag?
- Hva bør dine kollegaer og din leder unngå å be deg om å gjøre?



Følg opp!

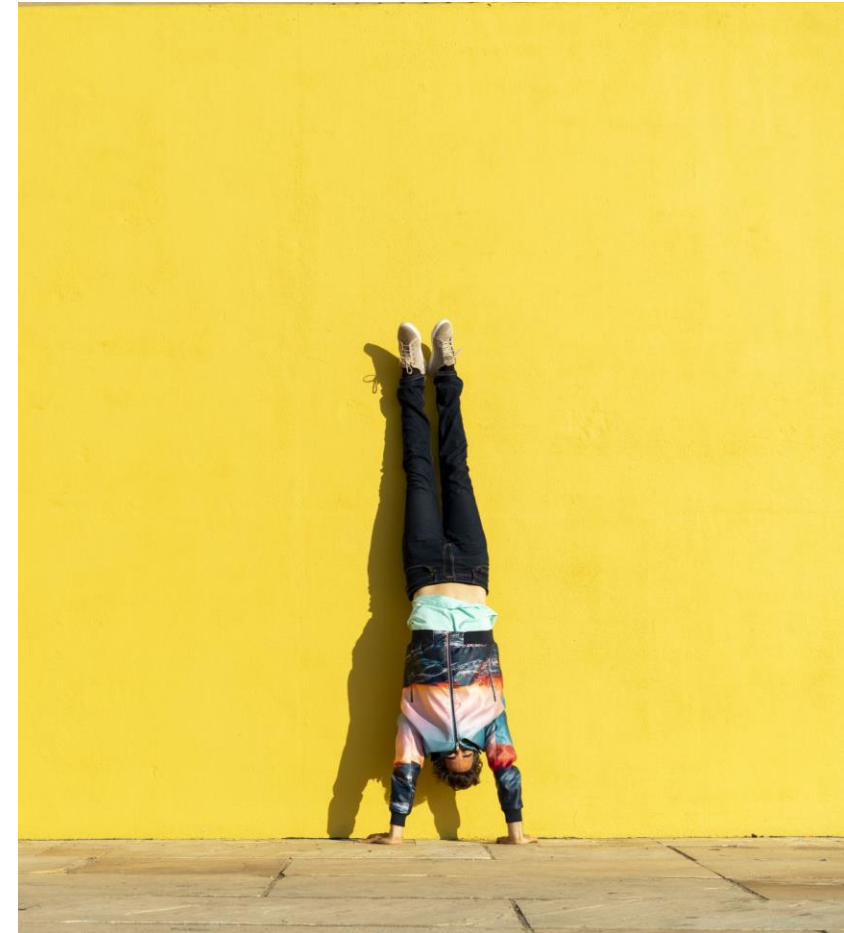
- Teamsammensetning
- Ansvarsområder
- Vekstområder
- Involvering



Virkninger av styrkebaserte tilbakemeldinger

- Opplevd nytte
- Forbedret prestasjon
- Positive emosjoner
- Fremmer relasjonsbygging
- Gir et godt og trygt grunnlag for informasjonsdeling

Kluger & Nir, 2009; Bouskila-Yam & Kluger, 2011;
Aguinis et al., 2012; Kuvaas et al., 2016



Sammenlignet med tradisjonell feedback

Organisasjonsstøtte for bruk av styrker og styrkebasert atferd har sammenheng med forbedrede prestasjonsvurderinger

Organisasjonsstøtte for å jobbe med å utvikle og forbedre svakheter har ikke sammenheng med prestasjonsvurderinger

van Woerkom et al., 2016



Lanaj et al., 2019

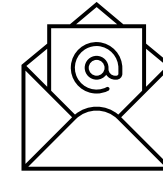


- Hvordan kan man forbedre lederes opplevelse av energi i en hektisk og krevende hverdag?
- Kognitiv energi teori/lederidentitets teori/forskning på ekspressiv skriving
- Utvikle intervensjon der leder trenes i positiv selv-refleksjon
 - Hvilke positive aspekter med deg selv er det som gjør deg til en god leder?
- Vil denne intervensjonen forbedre leders tilgang til og bruk av energi på en måte som øker deres innflytelse på jobb?



- Ved hjelp av positive selvrefleksjon så opplevde lederne mindre utmattelse
- Mindre utmattelse ga også økt jobbengasjement (energi)
- Økt jobbengasjement ga økt prososialinnvirkning og økt innflytelse
- Særlig for ledere

Takk for meg!



Karoline.M.H.Kopperud@bi.no