

# Fokus på medarbejdernes styrker giver mening og resultater

Når produkter og services ligner hinanden til forveksling, er det medarbejdernes styrker, der gør den store forskel. I salgsafdelingen hos teknik- og stålgrossisten Lemvigh-Müller har det aktive arbejde med styrkebaseret ledelse løftet teamets resultater til nye højder.

## Ulla Schade

journalist, Master i professionel kommunikation,  
Master i positiv psykologi samt kognitiv coach, Schade Kommunikation & Coaching

Hvad er det, der skaber mening og trivsel hos medarbejderne? Er det opnåelsen af salgsmål og økonomiske resultater, der øger arbejdsglæden? Eller ligger motivationen snarere i oplevelsen af at blive set og anerkendt for sine styrker og sit bidrag til helheden? Salgschef Michael Sørensen, Lemvigh-Müller Industri, er ikke i tvivl. Som leder for omkring 40 salgsmedarbejdere spredt over hele Danmark går han helhjertet ind for at tage afsæt i den enkeltes styrker og bygge på det, der virker.

"Hvis mine medarbejdere er motiverede og engagerede, tror jeg på, at de også når deres mål og skaber resultater. Inden for de senere år har vi i Lemvigh-Müller stillet skarpt på ledelse og vores evne til at skabe de rigtige rammer for et godt arbejdsmiljø. Tidligere har der nok været en tendens til at tage udgangspunkt i opgaverne og målene, som medarbejderne skulle tilpasse sig. Men som leder kan man ikke skære alle over én kam og lede i flok så at sige. Mennesker præsterer bedst, når de trives, og for mig handler det om at se mine medarbejders personlige og faglige styrker og få dem til at blomstre i det, de er bedst til og helst vil arbejde med. Det er den type leder, jeg gerne vil være," fastslår Michael Sørensen.

## Fælles forståelse af ledelse

Med snart 30 år i virksomheden har han oplevet Lemvigh-Müllers kraftige vækst gennem opkøb og fusioner, der har samlet mange forskellige kulturer og måder at arbejde på. Det har givet ledelsesmæssige udfordringer, som er baggrunden for gennemførelsen af det omfattende lederudviklingsprogram 'Le Mans' med det formål at opnå en fælles forståelse af, hvordan man praktiserer god ledelse i virksomheden.

Som supplement til den grundlæggende lederuddannelse har Michael Sørensen tilvalgt nogle af de korte lederkurser, der fremmer motivation og engagement – herunder styrkebaseret ledelse ved erhvervspsykolog Ebbe Lavendt. Med udgangspunkt i egne styrkeområder, bl.a. ved hjælp af en VIA-online-styrkeprofil, fik deltagerne konkrete værktøjer til at spotte styrker hos hinanden og i deres teams og arbejde strategisk med styrkerne i forskellige sammenhænge.

"Personligt har jeg udviklet mig meget både menneskeligt og ledelsesmæssigt gennem forløbet. Jeg er blevet mere bevidst om egne styrker og svagheder, og hvornår jeg er bedst, også i forhold til min ledergruppe, hvor vi har forskellige roller og byder ind med hver vores styrker og kompetencer."



Som leder for omkring 40 salgsmedarbejdere spredt over hele Danmark går salgsschef

**Michael Sørensen**

Lemvigh-Müller Industri helhjertet ind for at tage afsæt i den enkeltes styrker og bygge på det, der virker.

"Men tallene får aldrig lov at stå alene. For mig handler det om at skabe mening og give konstruktiv feedback – hele tiden med udgangspunkt i styrker. Måltallene skal først og fremmest bruges til at fremhæve succeser og anerkende medarbejderen. Salgsmål skal desuden være meningsfulde, så medarbejderen klart og tydeligt kan se, at opnåelsen af målet gør en positiv forskel. Og så er det vigtigt, at der er en rød tråd igennem samtalerne med medarbejderne, herunder MUS og målstyringssamtaler."

### Leder og styrkespotter

Kombineret med DISC-profilen, der er det foretrukne profileringsværktøj i Lemvigh-Müller, har kurset styrkebaseret ledelse givet Michael Sørensen nye muligheder for at lære sine medarbejdere og deres styrker at kende, drage fordel af forskellighederne og fordele opgaverne mere hensigtsmæssigt. Der er eksempelvis medarbejdere, som elsker at tale med nye kunder, mens andre hellere vil servicere dem, de kender og er trykke ved.

"Det var et meget spændende kursus med nye styrkebaserede værktøjer som supplement til dem, vi sædvanligvis bruger. I takt med at jeg er blevet mere opmærksom på min egen styrkeprofil, er jeg blevet meget bedre til at spotte andres styrker og undgå at sætte folk i bås. I salgsorganisationen kan vi trække en masse tal ud af vores systemer, f.eks. køb, salg, antal indtastede ordrer, telefonopkald fra kunder og meget andet. Som salgsmedarbejder kan man meget hurtigt blive målt og sammenlignet med kollegerne. Men hvis arbejdet ender som en jagt på salgsmål alene, mister man arbejdsglæden. For mig giver det ikke mening at lede mine medarbejdere via tal i et Excel-ark. Ved i stedet at hjælpe medarbejderne med at sætte deres styrker i spil på nye måder og håndtere svaghederne konstruktivt kan vi sammen spille hinanden gode og levere bedre resultater."

### Meningsfuld målstyring

Michael Sørensen bruger blandt andet styrkebaseret tilgang i den årlige medarbejderudviklingssamtale (MUS) fulgt op af hyppige målstyringssamtaler. Den løbende dialog er særlig vigtig, eftersom stort set alle medarbejdere i salgsteamet er spredt geografisk. Mens MUS primært handler om medarbejderens udvikling og trivsel, går målstyringssamtalerne mere på salg og resultater.

### Trivselsmåling i top

I den seneste trivselsundersøgelse fra foråret 2016 scorer Lemvigh-Müller samlet set meget højt i forhold til sammenlignelige virksomheder. Også i salgsafdelingen kvitterede medarbejderne med topscore til den styrkebaserede ledelsesstil. For Michael Sørensen er der ingen tvivl om, at den gode trivselsmåling hænger tæt sammen med det øgede fokus på ledelse.

"Det betyder meget for medarbejderne i mit team, at de ikke bare er et nummer i rækken, men at vi rent faktisk tager udgangspunkt i den enkelte, og at alle føler sig set og anerkendt. Det gør de tydeligvis, selvom vi sidder forskellige steder i landet. For mig var den mest positive overraskelse, at mine medarbejdere gav mig en høj score på tilgængelighed og nær ledelse til trods for den geografiske afstand. Det oplever jeg som en kæmpe tillidsrklæring, der bekræfter mig i, at jeg gør det rigtige." 🗨️

➔ **Intelligente løsninger**

Fra markedet og kunderne er der også positive signaler, og resultaterne er opadgående. I takt med digitaliseringen bliver grossistmarkedet mere og mere komplekst, og i dag kræver det en bred viden i salgsteamet at håndtere de mere end 300.000 varenumre målrettet meget forskellige kunder – fra håndværkeren i den lille installationsforretning til indkøbsdirektøren i en stor industrivirksomhed. Servicering af kunder på forskellige niveauer kræver sælgere med meget forskellige styrker.

"Grossistens rolle er under hastig forandring. Vi har ingen unikke produkter i Lemvigh-Müller, men skaber værdi ved at effektivisere både vores egen og vores kunders forretninger og fjerne fordyrende mellemlid. Det sker blandt andet ved at tilbyde intelligente logistikløsninger, der sikrer kunderne den rette vare på rette tid og sted til den rette pris. Når produkterne ligner hinanden til forveksling, er det medarbejderne og deres styrker og kompetencer, der gør den største forskel. Derfor er det så vigtigt, at vi gennem god ledelse formår at motivere og styrke den enkelte medarbejder, så de ikke alene trives bedre, men også bidrager positivt til at opnå de fælles mål," understreger Michael Sørensen. 🗣️

## FAKTA OM Lemvigh-Müller

**Lemvigh-Müller A/S**  
er Danmarks førende teknik- og stål-grossist med en omsætning i 2015 på DKK 5,5 mia. Grundlagt som en jern- og hørgrossist i 1846 har virksomheden i dag 1200 medarbejdere.

## LEDELSE FREM I LYSET

Lederudvikling er et vigtigt indsatsområde i Lemvigh-Müllers overordnede strategi. Gennem de seneste to år har alle ledere i Lemvigh-Müller gennemgået et lederudviklingsprogram kaldet 'Le Mans' inspireret af det legendariske racerløb, hvor teamwork, udholdenhed, fremdrift og viljen til sejr er afgørende for at komme først over målstregen. Programmet suppleres af en række valgfrie 'pitstop-kurser', der er med til at styrke særlige ledelsesdiscipliner, herunder styrkebaseret ledelse.

Udgangspunktet for programmet er virksomhedens overordnede ledelseskodex, det såkaldte FREM-hjul, der består af fire grundlæggende egenskaber, som alle ledere skal mestre for at lykkes. FREM står for **F**orretningsdrivende, **R**esultatskabende, **E**ngagerende og **M**otiverende og omfatter 12 handlingsorienterede ledelsesFREM-mere, der illustrerer, hvordan god ledelse praktiseres i Lemvigh-Müller.

