



UPTION

Positiv psykologi og lederskab

Trivsel, arbejdsglæde og bedre præstationer

Positiv psykologi skyller i disse år ind over landet.

Den lærende organisation, systemisk tænkning, Neuro Linqvistisk Programmering, Socialkonstruktionisme, Appreciative Inquiry, Teori U og Mindfullnes. Alle "bølger", der er skyllet ind over land.

Disse bølger hænger fint sammen i nogle vuggende bevægelser, der lader os drive i en retning af mere anerkendelse, åbenhed, indsigt og nærvær. Dels for at øge vores trivsel, men absolut også for at skabe fundament for at udvikle os selv og vores præstationer.

Her er det, at lederskabet bør kobles på. Lederskab, der understøtter at medarbejdere åbner sig, udvikler sig og får nye indsigter. Det er måske indlysende for nogle, at lederskab gerne skal understøtte dette.

Alligevel oplever vi ledere, der ikke griber ind overfor teams og afdelinger med mobning, lav trivsel, konflikter, stress, vanetænkning og middelmådige præstationer.

Måske i mangel af færdigheder, men måske også som følge af, at en hel del medarbejdere ikke er opvokset med de nye indsigter, som positiv psykologi er på vej til at give verden.

Om positiv psykologi

Den amerikanske psykolog Martin Seligman anses som stifter af den positive psykologi. Da han i 1998 blev valgt som formand for det amerikanske psykologiske selskab (APA), proklamerede han i sin åbningstale, at fokuseringen på det syge sind havde betydet, at der blev viet alt for lidt opmærksomhed på det sunde, og studiet af hvad der gør livet værd at leve. Det blev startskuddet til langt flere penge til forskning i trivsel, lykke, præstationer og det gode liv.

Martin Seligman var på det tidspunkt selv ekspert i depressioner. Positiv psykologi er altså et "ungt" forskningsområde.

Partner Pia Torreck, pia.torreck@uption.dk, Pennehave 9, 2960 Rungsted Kyst, tlf. 2028 2620.

Positiv psykologi er et paraplybegreb, som dækker et stort forskningsområde inden for psykologi, der fokuserer på studiet af menneskets psykiske sundhed og udvikling baseret på empiriske undersøgelser. Kilde: Wikipedia

Martin Seligmann udvikler PERMA modellen, hvor han samler en række forskningsresultater, der dokumenterer, at trivsel – privat eller på job - er betinget af

- 1) Positive emotions – positive følelser (glæde)
- 2) Engagement – fordybelse og nærvær
- 3) Relations - positive relationer
- 4) Meaning - mening
- 5) Achievement - præstationer



Martin Seligman, 1998



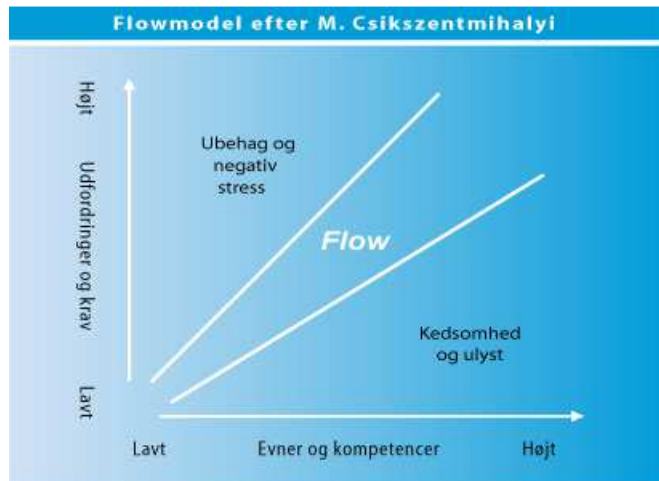
Martin Seligman, 2008

Medarbejdere, der hver dag har det rart og sjovt og får **positive følelser** fx via positive oplevelser med kunder eller kolleger – har større sandsynlighed for at trives på jobbet. Det er jo ikke raketvidenskab! Men der er nu forskningsbaseret dokumentation for, at medarbejdere hver dag skal have "fyldt på" af positive følelser, idet disse ikke har langtidsholdbarhed.

Det gode lederskab må dermed handle om at skabe rum og mulighed for, at disse små daglige doser løbende kommer til hver enkelt medarbejder. At alle medarbejderne på jobbet er energi-givere til hinanden. På det mere personlige plan kender de fleste nok til at modtage en SMS fyldt med smileys fra en god ven. Den positive følelse i kroppen er nem at genkalde. Jo flere af den slags følelser hver dag, jo større trivsel. At smile ofte og ikke mindst dybfølt er essentielt for trivsel. Smil smitter og spreder hidtil ukendte positive effekter. Smil, kram, latter og glæde – jo mere på jobbet jo bedre.

At få lov til at fordybe sig og være nærværende i sit arbejde, er vel mindst lige så indlysende for trivsel. **Engagement** må være vigtigt for enhver leder. Lederskab handler her om, at skabe gode rammebetingelser for at den

enkelte kan få mulighed for at engagere sig i sit arbejde. Martin Seligman henviser til arbejdet fra en anden psykolog Mihaly Csikszentmihalyi, der har udviklet Flow begrebet. Når tiden stopper omkring dig og du er suget ind i din opgave løsning – er du i flow. Flow kræver at du udfordres tilpas i forhold til dine evner. Flow kræver også, at du har lov til at være fordybet uden afbrydelser. At der er tilpas antal regler og at du ikke bliver kritiseret i for stor grad. At få lov at bruge netop dine top styrker.




Seligman har netop udviklet 24 universelle styrker, hvor du med fordel kan finde dine egne 5 top styrker. Udlever du disse styrker – har du større chance for engagement i dit arbejde.

Den faktor der giver størst trivsels effekt er ifølge Seligman – **positive relationer**. At have dybe og nære relationer til mennesker i ens liv. Det gælder naturligvis venner og familie. Men også kolleger. Igen må vi kigge på, hvad ledere gør for at skabe gode relationer mellem kolleger på jobbet. Barbara L. Fredrickson, der har skrevet bogen "Positivitet – kilder til vækst" henviser til forskning, der dokumenterer, at vi er mere villige til at hjælpe andre, som vi har haft det sjovt sammen med. Hun fortæller, at forskere startede med at observere egern. Et egern er villig til at give lyd fra sig og advare sin flok, med risiko for at afsløre sig selv og dermed blive bytte. Forskerne opdagede, at det ikke blot var egerens egen familie den hjalp, men også egern, som den havde leget med. Andre egern ville ikke blive hjulpet. Det samme gælder for kolleger. Du er mere villig til at hjælpe en kollega, som du har haft det sjovt sammen med. God ledelse er måske også at få skabt situationer, hvor der naturligt dannes nye positive relationer i afdelingen.

Mening – at være en del af noget, der er større end selvet. Menneskets søgen efter mening. Vi ønsker formål, kald, essens, passion, vision og mission. Jo mere en medarbejder arbejder i overensstemmelse med sit eget kald, eller ser et større formål med sin opgaveløsning, jo større chance for trivsel. Igen har lederskabet stor betydning. Hvor ofte har du som leder fokus på hvorfor denne opgave er vigtig? Eller hvorfor vi som afdeling har betydning? Eller hvad vi bidrager til i en større sammenhæng?

Færdighed og **præstation**. I dette forskningsområde er der fundet meget spændende og nye resultater. Det er fx dokumenteret, at selvdisciplin, udholdenhed og træning er vigtigere end intelligens og talent. Carol Dweck, der har skrevet bogen "Du er hvad du tænker", har igennem 20 år undersøgt hvad der skaber præstation og motivation. Hun påviser, at en medarbejders mentale tankemønstre har stor betydning for dennes præstationer. Hun har formuleret "Det låste mindset" og "Det udviklende mindset". Dweck dokumenterer, at mennesker med "det udviklende mindset" skaber langt bedre resultater. Medarbejdere, der tror at hårdt arbejde er vejen til succes, er langt mere selvmotiverende og håndterer lettere modstand i opgaveløsningen. Dette er en god nyhed for ledere. Ikke mindst er det en god nyhed, at dette mindset kan læres. Dweck har bidraget til udviklingen af et skoleudviklingskoncept "Brainology", hvor børn trænes i at få det "udviklende mindset" og dermed få mere succes i skolen. Igen med påviste resultater. <http://www.mindsetworks.com/> .

Changing Our Mindset		
<p>Carol Dweck, world-renowned Stanford University psychologist, talks about the power of our mindset or our beliefs (especially around challenge). We can either have a Fixed Mindset where we let failure (or even success) define who we are, or a Growth Mindset where we see setbacks as opportunities to grow and improve ourselves. Just like how we learned how to walk... there are many stumbles along the way, but to reach our potential and live the life we desire, it takes practice and perseverance. We always have a choice about which view we adopt for ourselves... and it's never too late to change. What's your view?</p>		
<i>It's up to you!</i>	 <p>FIXED MINDSET Belief that my intelligence, personality and character are carved in stone; my potential is determined at birth</p>	 <p>GROWTH MINDSET Belief that my intelligence, personality and character can be developed! A person's true potential is unknown (and unknowable).</p>
DESIRE	Look smart in every situation and prove myself over and over again. Never fail!!	Stretch myself, take risks and learn. Bring on the challenges!
EVALUATION OF SITUATIONS	Will I succeed or fail? Will I look smart or dumb?	Will this allow me to grow? Will this help me overcome some of my challenges?
DEALING WITH SETBACKS	"I'm a failure" (identity) "I'm an idiot"	"I failed" (action) "I'll try harder next time"
CHALLENGES	Avoid challenges, get defensive or give up easily.	Embrace challenges, persist in the face of setbacks.
EFFORT	Why bother? It's not going to change anything.	Growth and learning require effort.
CRITICISM	Ignore constructive criticism.	Learn from criticism. How can I improve?
SUCCESS OF OTHERS	Feel threatened by the success of others. If you succeed, then I fail.	Finds lessons & inspiration in other people's success.
RESULT ...	Plateau early, achieve less than my full potential.	Reach ever-higher levels of achievement.

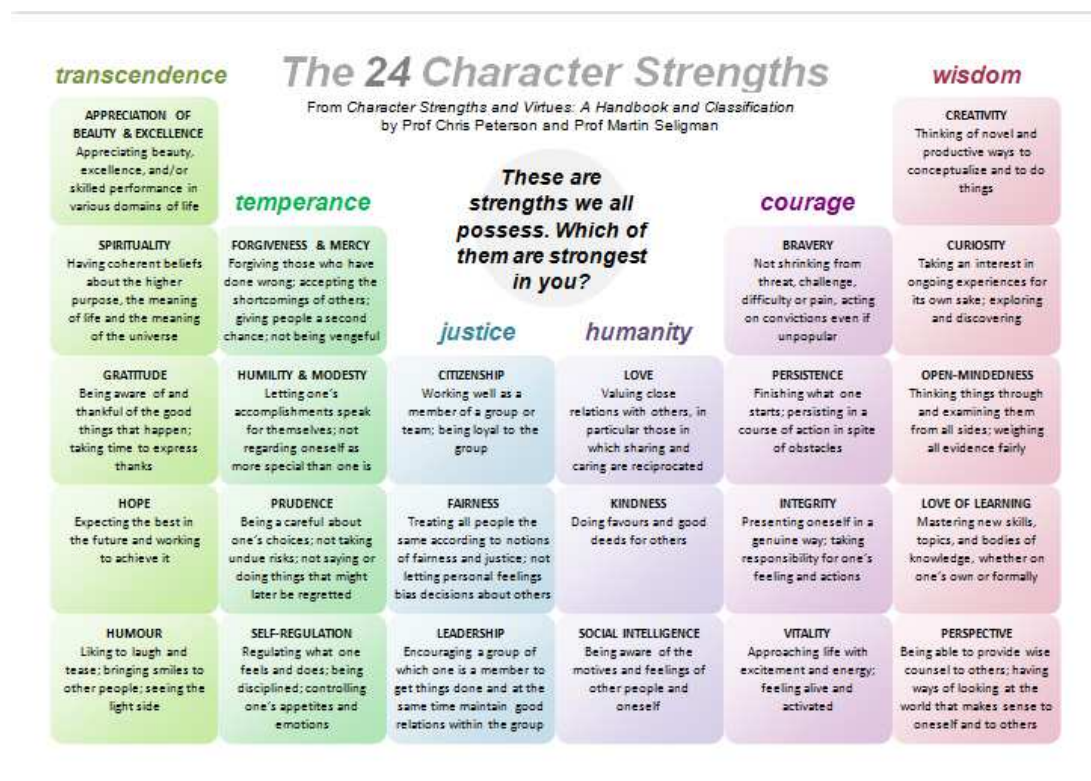
Dweck finder i sin forskning også en række vigtige redskaber til ledere, herunder hvordan feedback bør gives for at få den rette effekt.

De 24 styrker.

Seligman fortæller, at medarbejdere der bruger deres top styrker, når de skal løse opgaver, har langt større trivsel i opgaveløsningen. Er "venlighed" din topstyrke – kan du med fordel tage en kedelig opgave og gøre den med "venlighed" og dermed øge din trivsel.

Partner Pia Torreck, pia.torreck@uption.dk, Pennehave 9, 2960 Rungsted Kyst, tlf. 2028 2620.

Lederskabet må handle om, at støtte medarbejderne i at finde frem til sine egen top 5 styrker – og dermed få bedre mulighed for at skabe vejen til mere til mere trivsel i opgaveløsningen.



Konklusioner

Så positiv psykologi er endnu en bølge. Men helt sikkert med spændende nye input til øget trivsel og bedre præstationer.

Du kan som leder eller som HR afdeling, sætte en række gode bølger i gang, ved at give alle medarbejderne inspiration til at arbejde med styrker, mindset og positive emotioner.

Bølgerne vil brede sig og give langt større resultater end vi umiddelbart får øje på.

Vil du vide mere?

http://www.youtube.com/watch?v=iK6K_N2qe9Y - se Martin Seligman på Youtube

<http://www.authentichappiness.sas.upenn.edu/Default.aspx> - tag VIA styrke testen.

Læs bogen: Du er hvad du tænker 2006, Carol Dweck, Borgen.

Læs bogen: Positivitet – kilder til vækst i livet, 2009, Barbara L. Frederickson, Dansk psykologisk forlag.

<http://www.dr.dk/DR2/P/Pessimisterne/> - DR2 har på denne hjemmeside lagt en række af de redskaber, som Barbare L. Fredrickson har påvist har effekt af. Redskaber til øget lykke og trivsel.

http://www.dr.dk/DR2/Danskernes+akademi/Paedagogik_Psykologi/Positiv_Psykologi_vejen_til_stoerre_trivsel.htm - se Hans Henrik Knoop fortælle om positiv psykologi på jobbet.